



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Komparace managementu a marketingu dvou veslařských klubů**  
**Management and Marketing Comparison of two Rowing Clubs**

Student: Bc. Martin Oulehla

Vedoucí diplomové práce: PaedDr. Zlatava Jakubšová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martin Oulehla**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management  
Téma: Komparace managementu a marketingu dvou veslařských klubů  
Management and Marketing Comparison of two Rowing Clubs

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení pojmů
  3. Komparace managementu a marketingu dvou veslařských klubů
  4. Shrnutí výsledků šetření
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.  
DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.  
LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 978-80-7329-148-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PaedDr. Zlatava Jakubšová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

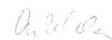
**Čestné prohlášení:**

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě

24. 4. 2013

Bc. Martin Oulehla



**Poděkování:**

Děkuji všem zúčastněným, kteří se podíleli na vzniku této diplomové práce. Zejména děkuji vedoucí práce, paní PaedR. Zlatavě Jakubšové, Ph.D., za odborné rady, vstřícný přístup a za obětovaný čas, který diplomové práci věnovala.

## Obsah

1. ÚVOD.....	5
2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ .....	6
2.1 SPORT .....	6
2.1.1 Význam pojmu sport.....	6
2.1.2 Dělení sportu .....	6
2.1.3 Sport v České republice .....	7
2.1.4 Organizační struktura sportovních klubů v České republice.....	8
2.2 VESLOVÁNÍ .....	12
2.2.1 Charakteristika veslování .....	12
2.2.2 Historie veslování ve světě.....	12
2.3 MARKETING .....	14
2.3.1 Význam pojmu marketing.....	14
2.3.2 Marketingový mix.....	14
2.3.3 Sportovní marketing.....	14
2.4 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	15
2.4.1 Reklama.....	15
2.4.2 Osobní prodej .....	17
2.4.3 Podpora prodeje .....	18
2.4.4 Public relations .....	19
2.4.5 Přímý marketing .....	19
2.4.6 Sponzoring.....	19
2.5 MANAGEMENT .....	20
2.5.1 Význam pojmu management.....	20
2.5.2 Osobnost manažera .....	21
2.6 VÝZKUMNÉ METODY .....	23
2.6.1 Práce s dokumenty .....	23
2.6.2 Rozhovor .....	24
2.6.3 Dotazník .....	24
2.6.4 Pozorování.....	25
2.6.5 Analýza výkazu Cash Flow .....	25
2.6.6 SWOT Analýza.....	26
3. POPIS MANAGEMENTU A MARKETINGU DVOU VESLAŘSKÝCH KLUBŮ .....	28
3.1 VESLAŘSKÝ KLUB PERUN OSTRAVA .....	28

3.2 INFORMACE O MANAGEMENTU A MARKETINGU KLUBU .....	30
3.2.1 Rozhovor s předsedou klubu .....	32
3.2.2 Dotazník .....	35
3.2.3 Marketingová propagace .....	38
3.2.4 Výkaz příjmů a výdajů klubu za rok 2012 .....	40
3.2.5 SWOT analýza VK Perun Ostrava .....	42
3.3 VESLAŘSKÝ KLUB TJ JISKRA OTROKOVICE .....	46
3.4 INFORMACE O MANAGEMENTU A MARKETINGU KLUBU .....	47
3.4.1 Rozhovor s předsedou klubu .....	50
3.4.2 Dotazník .....	51
3.4.3 Marketingová propagace .....	54
3.4.4 Výkaz příjmů a výdajů klubu za rok 2012 .....	56
3.4.5 SWOT analýza TJ Jiskra Otrokovice .....	58
4. KOMPARACE KLUBŮ VK PERUN OSTRAVA A TJ JISKRA OTROKOVICE ...	62
4.1 Management .....	62
4.2 Spokojenost se zázemím a sportovní činnost .....	63
4.3 Propagace .....	64
4.3.1 Reklama .....	65
4.3.2 Public relations prostřednictvím internetu .....	66
4.4 Sponzoring .....	68
4.5 Výkazy příjmů a výdajů za rok 2012 .....	69
4.6 SWOT Analýzy .....	70
5. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ .....	73
6. NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	74
6.1 Strategie pro VK Perun Ostrava .....	74
6.2 Strategie pro TJ Jiskra Otrokovice .....	75
7. ZÁVĚR .....	77

## **Seznam použité literatury**

## **Seznam zkratk**

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

# 1. ÚVOD

Pro sportovní klub je vždy nutné pracovat neustále a systematicky na kvalitním rozvoji mládeže, začleňovat lidi stejných zájmů do činnosti klubu a rozvíjet dobré sociální prostředí. Aby toto mohl klub splňovat, je nutné, aby měl kvalitní zázemí, vybavení a prostory pro svou činnost. Pokud tyto kritéria nesplňuje, musí jeho vedení hledat cesty pro zlepšení podmínek pro činnost. Jedním z těchto řešení je právě hledání inspirace u ostatních klubů, které si dlouhodobě vedou dobře a snažit se pochopit a aplikovat způsoby řízení v podobném směru i na vlastní klub. Při inspiraci u klubů úspěšných a rozvoji vlastních zaměstnanců nebo spíše nadšenců (poloprofesionálů) se mnohdy také stává, že díky hlubšímu poznání a vyřešení daných problémů můžeme přijít i na nezvyklá, nová řešení. Neboť tento proces neznamená pouze vyrovnání se úrovni kvalitních konkurenčních klubů (organizací), ale mnohdy jde o překonání jejich úrovně a nastavení nových norem a limitů, které se mohou stát inspirací pro ostatní.

Cílem této diplomové práce je porovnání kvality managementu a kvality marketingové propagace dvou moravských veslařských klubů. Dílčím cílem pak bude při komparaci daných ukazatelů vyvození návrhů a doporučení, které by mohly pomoci oběma klubům určit jejich strategie do budoucích let. Pro naplnění cílů diplomové práce budou použity tyto výzkumné metody: analýza složení a práce managementu v klubech, rozhovor, dotazník, analýza marketingové komunikace v klubech, analýza příjmů a výdajů klubů za rok 2012 a na závěr vyhodnocení SWOT analýz.



## 2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ

Teoretická část práce se zabývá vymezením pojmů úzce souvisejících s tématem diplomové práce.

### 2.1 SPORT

#### 2.1.1 Význam pojmu sport

Sport se stal na počátku 21. století jedním z nejpozoruhodnějších fenoménů současné etapy vývoje lidstva. Jako součást tělesné kultury se dotýká širokého okruhu lidí věnujících se sportu aktivně, přes rekreačně sportující až po pasivní konzumenty. Pro ně pro všechny je třeba vytvořit a zajistit co nejkvalitnější podmínky pro provozování pohybových aktivit odpovídající celosvětovému trendu a stále narůstajícím požadavkům a nárokům cvičících.

Sport je význačným společenským jevem, je charakteristický jednak svými specifickými vlastnostmi, jednak svým postavením a funkcemi ve vztahu k ostatním oblastem společenského života. Četné vazby sportu na různé vědní obory a disciplíny se odrážejí v politice státu, mají vliv na výchovu, vzdělání a umění, vyznačují se značným formativním působením, ovlivňují tělesný a psychický rozvoj jedince. Sport se výrazně podílí na uspokojování potřeb jednotlivců a současně na sebe soustřeďuje pozornost a zájem širokých vrstev obyvatelstva. [7]

Sport je účinným prostředníkem výchovy a vzdělání lidí, prostředkem, který sjednocuje zájmy jedince a společnosti. Základem sportu je soubor určitých sportovních činností, jejichž pestrý charakter poskytuje sportovcům a také divákům širokou možnost k uspokojení jejich potřeb a zájmů podle jejich možností a předpokladů. [12]

#### 2.1.2 Dělení sportu

Podle výkonnostní úrovně dělíme sport na rekreační, výkonnostní a vrcholový.

- *Sport rekreační* - pohybové aktivity, které jedinec koná ve volném čase, což znamená dobrovolně s cílem regenerace sil a relaxace. Synonymem je pojem „tělocvičná rekreace“. Sociologické aspekty rekreačního sportu: pojem „rekreace“ znamená kompenzaci pracovního zatížení každého jedince, od pasivního

nicnedělání, až po nejrůznější sportovní aktivity, které jsou náplní tělocvičné rekreace. Často vyžadují vyšší kalorický výdej, než samotná práce na pracovištích.

- *Sport výkonnostní* - představuje zázemí sportu vrcholového. Jsou to výkony v soutěžích, kdy sport není hlavní profesí. Sociologické aspekty výkonnostního sportu: úloha v socializačním procesu jedince. Vytváří sociální identitu, vede ke kladné adaptabilitě, usnadňuje zařazení jedince do společnosti. Výchova mladého jedince je součástí celého výchovného procesu, který probíhá v rodině, ve škole, ve sportovním oddíle. Velmi významnou roli hraje učitel a trenér. Na jeho kvalitách se objeví celá sportovní kariéra jedince. Často se výkonnostnímu sportu věnují sportovci, kteří již ukončili vrcholovou kariéru.
- *Sport vrcholový* - snahou je docílení maximálních výkonů a výsledků v soutěžích. Sport je v první řadě hlavní profesí jedince. Sociologické aspekty vrcholového sportu: provozuje se s úpravou v životním stylu. Patří zde změna stylu, jiné vzdělání i rodinný život. Sportovec má kolem sebe plno významných lidí a to odborné trenéry a metodiky. [11]

### 2.1.3 Sport v České republice

Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu definuje sport jako „tělesná činnost, která prostřednictvím organizované i neorganizované účasti klade za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích“. Je to jediný zákon o sportu, který vznikl.

Ústředním orgánem státní správy v oblasti sportu je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Sportovní odbor ministerstva můžeme rozdělit na dvě části. První odpovídá za rozvoj sportu ve školách, vypracovává směrnice pro výuku v tělesné výchově a zabývá se výzkumem. Druhá sekce sportovního oddělení spolupracuje se sportovními organizacemi a odpovídá za sportovní reprezentaci. Sportovní organizace jsou v České republice založeny na základě Zákona o svobodě sdružování. [10]

Nejznámější organizací, která vznikla na našem území, je Český svaz tělesné výchovy (ČSTV). Před listopadem 1989 měl tehdejší Československý svaz tělesné výchovy v rámci tělovýchovných hnutí velmi významnou pozici. Jednalo se o dobrovolnou tělovýchovnou organizaci s daným disciplinárním řádem, která sdružovala téměř většinu tělovýchovných organizací, která působila na našem území. Ale během roku 1990 došlo k zásadním změnám zejména v organizaci sportu. ČSTV byl vytvořen

jako občanské sdružení, znovu se obnovily některé organizace jako například Sokol a Orel. Každý druh sportu je řízen samostatným sportovním svazem. [22]

V průběhu let, které uplynuly od revoluce v roce 1989, došlo k řadě zásadních změn, které přinesla jak změna politického systému a nové státoprávní uspořádání, tak změna vlastníků sportovních zařízení a další. V České republice se s pojmem sportovní průmysl oficiálně nesetkáváme a statistické a informační úřady sport jako samostatné odvětví průmyslu zatím neregistrují. Podle kvalifikovaných odhadů se sport v České republice podílí asi 2% na tvorbu hrubého domácího produktu a je významným tvůrcem nových pracovních míst. Nelze přehlédnout ekonomický přínos sportu, který zdaleka není zanedbatelný. [7]

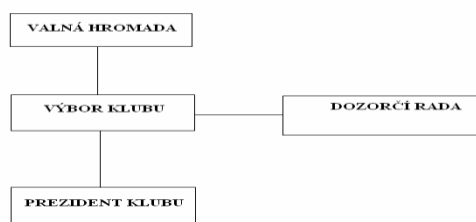
#### **2.1.4 Organizační struktura sportovních klubů v České republice**

Organizační struktura ve sportovních oddílech by měla vytvářet takové prostředí, které by bylo vhodné pro dosažení cílů. Cíle jsou sportovní, ekonomické i sociální. Při tom kluby vycházejí ze svých finančních možností. Oddíly, které rozvrhují větším finančním zázemím, mají vyšší, prestižnější cíle, než finančně slabší kluby. Naprostá většina sportovních organizací používá v České republice právní formu občanského sdružení, dle zákona o sdružování občanů. Ve své práci popíši nejen složení a organizační strukturu občanských sdružení, ale také společností s ručením omezeným (s.r.o) a akciových společností (a.s.), které se také v oblasti sportu vyskytují, i když ne v tak velké míře.

##### **2.1.4.1 Občanská sdružení**

Je třeba si uvědomit, že občanská sdružení, jako právní forma většiny českých sportovních organizací, splňují podstatu neziskových organizací. [14]

Obr. 2.1 Schéma občanského sdružení



Zdroj: Kosík a Pacut (2009, s. 63)

**Valná hromada** vykonává například tyto činnosti:

- schvaluje pevně stanovený rozpočet klubu pro následující období,
- volí členy výboru oddílu,
- volí a odvolává dozorčí radu,
- stanoví volební období orgánů,
- projednává zprávu o hospodaření oddílu a o stavu oddílového majetku, práv a závazků,
- rozhoduje o zániku, rozpuštění, sloučení oddílu.

**Prezident klubu** je oprávněn:

- svolávat valnou hromadu,
- řídit zasedání výboru klubu (alespoň 1x měsíčně),
- uzavírat jménem klubu pracovněprávní vztahy.

**Výbor klubu** - přijímá rozhodnutí a usnází se ve věcech, které nejsou výslovně svěřeny valné hromadě.

**Dozorčí rada** - kontroluje všechny účetní a finanční operace oddílu. [14]

#### 2.1.4.2 Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

Podle obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. platí, že „společnost s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku“. Každý ze společníků musí vložit vklad v minimální hodnotě 20 000 Kč. Minimální hodnota základního jmění činí 200 000 Kč. Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou. Může se jednat jak o fyzickou tak i o

právníckou osobu. Maximální počet společníků je 50. Společnost odpovídá za závazky celým svým majetkem. Pokud společnost zakládá pouze jedna osoba, nahrazuje společenskou smlouvu zakladatelská listina. Organizační struktura společnosti s ručením omezeným musí ve sportu respektovat obchodním zákoníkem předepsanou strukturu orgánů. Je to valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. [24]

**Valná hromada** je nejvyšším orgánem a její činnosti jsou:

- schvaluje roční účetní uzávěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát,
- jmenuje, odvolává a odměňuje jednatele,
- jmenuje, odvolává a odměňuje členy dozorčí rady,
- vylučuje společníka,
- rozhoduje o zrušení společnosti.

**Jednatel, jednatele** - statutárním orgánem je jeden nebo více jednatelů. Je-li jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně. Jsou povinni zajistit řádné vedení účetnictví, informovat společníky o záležitostech společnosti.

**Dozorčí rada:**

- dohlíží na činnost jednatelů,
- přezkoumává roční účetní uzávěrku. [14]

#### **2.1.4.3 Akciová společnost (a. s.)**

Podle obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. platí, že „akciová společnost je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě“. Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem, akcionáři za závazky společnosti neručí. Akciová společnost může být založena pouze jednou osobou, jedná-li se o právníckou osobu, jinak dvěma nebo více zakladateli. Zdali je společnost založena dvěma nebo více zakladateli, uzavře se zakladatelská smlouva. Jestliže je společnost založena jedním zakladatelem, tak musí mít zakladatelská listina formu notářského zápisu. Rozdílem od společnosti s ručením omezeným je v tom, že u akciové společnosti je statutárním orgánem představenstvo, nikoliv jednatele. [24]

**Valná hromada** je nejvyšším orgánem a její činnosti jsou:

- volí a odvolává členy představenstva,
- volí a odvolává dozorčí radu,
- schvaluje roční účetní uzávěrku,

- rozhoduje o rozdělení zisku,
- rozhoduje o zrušení společnosti.

**Dozorčí rada** je chápána jako kontrolní orgán a má za úkol:

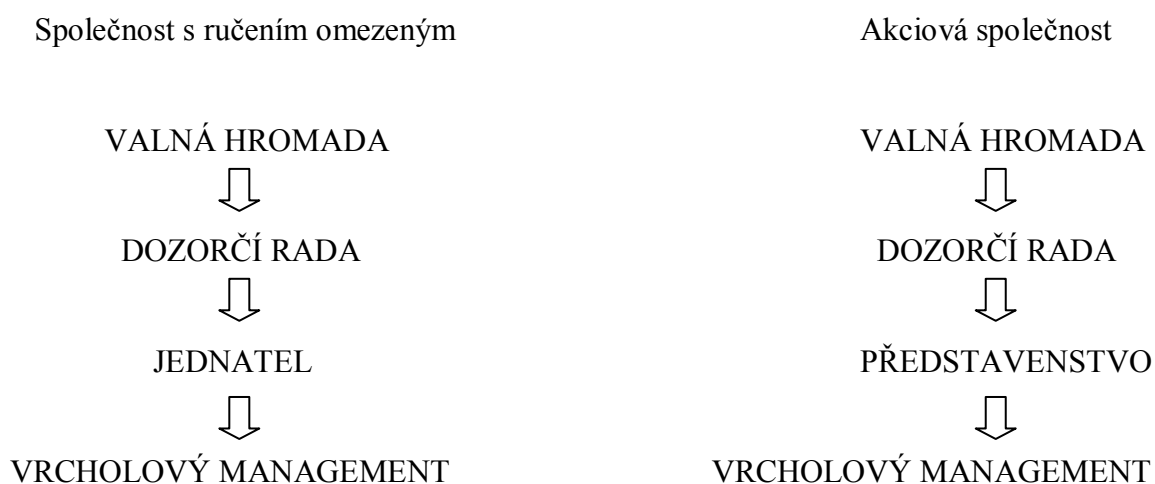
- prosazovat všechny strategické záměry akcionářů,
- dohlíží na výkon představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti.

**Představenstvo** je statutárním orgánem akciové společnosti, které řídí a.s. a jedná jejím jménem. Jedná se o řídicí orgán.

**Vrcholový management** představuje profesionální řízení společnosti. [14]

Obr. 2.2 ukazuje schéma společnosti s ručením omezeným a akciovou společností.

Obr. 2.2 *Schéma společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti*



Zdroj: Kosík a Pacut (2009, s. 66)

## **2.2 VESLOVÁNÍ**

### **2.2.1 Charakteristika veslování**

Veslař sedí (na rozdíl od kanoisty a kajakáře) zády ke směru jízdy a veslo je zapřené o trup lodi za pomoci tzv. krakorců, což je konstrukce udržující veslo jako pevnou, pohybující se součást lodi. K prodloužení zátahu veslem, tedy k zefektivnění pohybu a zrychlení lodi, se veslař odráží po slajdu, což je speciální pojízdná sedačka připevněná v lodi na kolejničkách.

Veslice se dělí do několika disciplín, kde hlavní roli hraje počet aktivních veslařů, skutečnost zda je přítomen kormidelník, jenž řídí směr lodi a také i to jestli veslař používá dvě (párové) nebo jedno (nepárové) veslo. Závodní trať má 6 – 8 drah. Závodí se na umělých kanálech i přírodních nádržích. Ideální závodistiště by mělo být v zátavě a nemít žádný proud. Břehy kanálu by měly být uzpůsobeny tak, aby vlny vznikající při závodě pohlcovaly a neodrážely.

Veslování se na rozdíl od některých dalších sportů může člověk věnovat celý život. Záleží pouze na něm, na jaké úrovni se bude snažit jezdit. Veslování je ideálním způsobem jak udržet tělo ve formě. Veslařský pohyb jak v rekreační, výkonnostní či vrcholové formě pozitivně působí na fyzickou kondici každého jedince, díky zapojení všech svalových skupin a pro mnohé se tak stává celoživotní drogou. Příznivě působí na celý kardiovaskulární systém, k posílení a zpevnění zejména zádočných svalů, nohou, ale i ostatních svalových skupin.

### **2.2.2 Historie veslování ve světě**

Historie veslování sahá až do starověku. Samotný faraón Amenhotep II. z konce 15. století př.n.l. vesloval. FISA je nejstarší mezinárodní veslařská federace. Byla založena v Turíně 25. června 1892 zástupci z Francie, Belgie, Švýcarska, Adriatic (nyní část Itálie) a z Itálie. FISA stanovuje pravidla a předpisy pro provozování sportu ve všech jeho podobách. Poskytuje také poradenství a odborné znalosti pro organizaci veslařské regaty, o vzdělávání koučování a dalších záležitostech týkajících se sportu a jeho rozvoje. Členy federace jsou ve všech pěti kontinentech. FISA má hlavní představitele ve vedoucích pozicích v mnoha mezinárodních sportovních organizacích a řídicích orgánech. FISA je lídrem v boji proti dopingovému sportu a byla první mezinárodní federací, která provedla mimo soutěž dopingovou kontrolu. FISA má 11 odborných komisí, 2 komise a 1 pracovní skupinu. Celkově ve světě je 130 národních federací.

První datovaná regata se konala již v roce 1315 v Benátkách, dále v roce 1642 regata na Maltě. První známá „moderní“ regata o ceny se konala na řece Temži v Londýně. Jednalo se o regatu, která se týkala profesionálních veslařů a to v převozu a taxi přes řeku.“ [25]

### **2.2.3 Historie veslování v České republice**

Moderní pojetí veslování se k nám dostalo od Angličanů z Hamburku. Tam místní Angličané založili veslařský klub. Němcům se veslování zalíbilo, a proto si začali po anglickém vzoru zakládat kluby. Nový sport začal tak rychle vzrůstat, že před první světovou válkou byli Němci jedni z nejlepších na světě. Díky mladým česko - německým obchodníkům, kteří byli vysíláni do Hamburku na obchodní cesty, se veslování dostalo až k nám. První regaty se konaly při oslavách příjezdu prvního vlaku do Prahy. Bylo to 22. srpna 1845. Tak jako v Hamburku, tak i v Praze se o založení loděnice zasloužili Angličané, kteří se bez svého národního sportu nemohli obejít. Oddíl sídlící na Žofíně, byl pojmenován English Crew, později přejmenován na English Rowing Club. Základnu tvořili nejen Angličané, ale i Češi a Němci. Ovšem u prvního historicky doloženého pokusu o založení vůbec prvního českého sportovního oddílu (v roce 1865) se stal Miroslav Tyrš. Společně s Vilémem Weitenweberem podali žádost k místodržitelství o povolení Plavecké a veslařské jednoty Vltavan, žádost byla bohužel zamítnuta. O rok později byl při Sokole založen veslařský odbor. Sokolové založily řadu veslařských oddílů, byly základem rozvoje celého českého sportu. Další odbory vznikaly na celém našem území např. v Hodoníně, v Roudnici nad Labem, v Mělníce či v Praze. Odbory se časem měnily v oddíly nebo zanikaly. [25] [27]

Český veslařský svaz je občanské sdružení fyzických i právnických osob. Patří mezi členy Českého svazu tělesné výchovy. ČVS byl založen roku 1884. Na prvním kongresu federace FISA, který se konal v roce 1893, byla Ústřední jednota veslařů z Čech přijata za národní svaz díky Josefu Rössleru - Ořovskému. V roce 1908 byla zmiňovaná jednota přejmenovaná na Svaz českých veslařských klubů. Později se přejmenovali na Svaz veslařů Republiky československé. V roce 1911 se v Kroměříži ustanovila Jednota českých veslařských klubů na Moravě. Poté přejmenovaná na Sdružení moravských veslařských klubů. Ženy se do roku 1931 veslování moc nevěnovaly, a tak vznikl díky J. Opltu Ženský veslařský oddíl. Ten byl ale zrušen v 1948 a poté obnoven pod názvem VO TJ Sokol Podolí. [1]



## 2.3 MARKETING

### 2.3.1 Význam pojmu marketing

Pojem marketing je v současnosti velmi užívaným termínem, často bývá jeho význam ale nesprávně vymezen. Marketing není pouze průzkumem trhu nebo jen propagace. Tyto součásti marketingu, jeho techniky, jsou častou příčinou zkreslení a nesprávné interpretace pojmu. Marketing tvoří jednotný vzájemně propojený komplex činností, jež vedou v konečném důsledku k dobře fungujícímu trhu, k zajištění potřeb a požadavků zákazníků a následnému růstu zisků firmy. [9]

Je to společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. [15]

Americká marketingová asociace definuje marketing jako proces plánování a uskutečňování koncepce, ocenění, stimulování a distribuce nápadů, zboží a služeb pro vytvoření výměny uspokojující cíle jednotlivce i firmy. [9]

### 2.3.2 Marketingový mix

Systém nástrojů marketingu byl definován v r. 1948 N. H. Bordnem a nazván *marketingovým mixem*.

Nejznámějším a nejpoužívanějším je E. J. McCartyho členění, nazývané čtyři „P“:

Product – produkt, výrobek

Price – cena v marketingu

Place – místo, distribuce, prodej

Promotion – marketingová propagace komunikace

### 2.3.3 Sportovní marketing

Sportovní marketing se skládá ze všech aktivit, které jsou určeny k tomu, aby vyšly vstříc všem požadavkům a přáním sportovních spotřebitelů pomocí procesu výměny. [17]

Sportovní marketing je proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy. [20]

Sportovní marketing umožňuje sportovním organizacím strukturalizovat nabídku sportovního produktu, řídit ji v souladu s požadavky trhu a zvolit k tomuto účelu systému nástrojů, pomocí nichž lze stanovených cílů dosáhnout.“ [9]

## **2.4 KOMUNIKAČNÍ MIX**

Moderní marketing vyžaduje více než jen přípravu dobrého produktu, určení ceny a zpřístupnění cílovým zákazníkům. Firmy musí také umět velmi dobře komunikovat se svými zákazníky, zprostředkovateli, spotřebiteli a různými cílovými skupinami. [17]

Marketingová komunikace nebo též propagace je podstatnou a nejvíce „viditelnou“ částí marketingového mixu. Je často zaměňována obecně za marketing jako takový. Hlavním cílem propagace ve sportu je informovat potenciální zákazníky, cílovou skupinu a podporovat jejich angažovanost ve sportu. [9]

Marketingová komunikace představuje zprostředkování informací a jejich obsahového významu s cílem usměrnit mínění, postoje, očekávání a způsoby chování spotřebitelů v souladu se specifickými cíli firmy.“ Důležitou složkou, která ovlivňuje chování zákazníka, je také tzv. „ústní podání“. Spotřebitelé se často dělí o své zážitky a zkušenosti s ostatními zákazníky, především jde o předávání informací o službách na základě osobního doporučení ve formě ústního projevu. Negativní informace jsou předávány mezi zákazníky dvakrát častěji, než informace pozitivní. Celkový marketingový komunikační mix se také nazývá jako „komunikační mix“. Skládá se z reklamy, podpory prodeje, public relations a nástrojů přímého marketingu. [16]

### **2.4.1 Reklama**

Zákon o regulaci reklamy definuje reklamu jako přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo jiných výkonů či hodnot. V zásadě platí, že reklama je jakékoliv propagování zboží či služeb za úplaty s úmyslem ze strany zadavatele reklamy získat pro sebe hospodářský prospěch. Reklamu je možné charakterizovat také jako činnost, která spočívá ve veřejném doporučování (propagaci) výrobku, služby, osoby nebo organizace případným zájemcům a to formou plakátů, inzerátů, nápisů, světelných, prostřednictvím rozhlasových, televizních a filmových reklamních pořadů či formou bezúplatného poskytnutí reklamních předmětů. Cílem reklamy je vyvolat poptávku a zájem o předmět reklamy. [9]

#### 2.4.1.1 Sportovní reklama

Pojem Sportovní reklama je vztahován jednak k reklamě se sportovními motivy, jednak jde o reklamu, která využívá specifických médií komunikace v oblasti sportu. Může plnit řadu funkcí: informační, přesvědčovací (v konkurenčním prostředí), upomínací – v úzké návaznosti na nositele tj. média, která tuto reklamu zprostředkovávají. Sportovní reklama ve svém nejužším pojetí, je reklamou využívající specifických komunikačních médií z oblasti sportu. Existuje řada forem či druhů sportovní reklamy např.: reklama na dresech a sportovních oděvech; reklama na startovních číslech; reklama na mantinelu, palubovce, ledové ploše; reklama na sportovním nářadí; reklama na billboardech, video tabulích, poutačích; reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích; reklama na vstupenkách, plakátech se sportovním programem, s fotografiemi sportovců. [9]

#### 2.4.1.2 Vlastnosti a formy reklamy

*Vlastnosti reklamy:*

- tištěné a vysílané reklamy,
- obal,
- materiály, které jsou zasílané poštou (katalogy, časopisy), filmy,
- plakáty, letáky a billboardy. [16]

*Formy reklamy:*

- *Reklama na dresech a sportovních oděvech*

Seznámení s novou firmou, výrobkem či službou nebo usilování o zvýšení povědomí a informovanosti mezi lidmi. Funkce je totožná pro všechny druhy sportovní reklamy. Výhoda je ta, že může být prezentovaná při každém vystoupení na veřejnosti.

- *Reklama na startovních číslech*

Rozhodují o ní sami pořadatelé sportovní akce. Je možné ji použít pouze v některých sportech.

- *Reklama na mantinelu (na pásu), na palubovce, ledové ploše*

Tato reklama je velice využívána zejména v ledním hokeji a fotbale. Účinnost působení na budoucího zákazníka prudce vzrůstá s televizním přenosem akce.

- *Reklama na sportovním nářadí*

Výrobce využívá divákova podvědomého i vědomého spojování úspěchů sportovců s jejich

náčiním. Příkladem jsou tenisové rakety, sportovní obuv, oblečení.

- *Reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích*

Formu prezentace využívají často výrobci těchto zařízení. Na moderních výsledkových tabulích je možná prezentace na animovaných reklamních spotech.

- *Reklama na vstupenkách, plakátech se sportovním programem*

Častá a velmi účinná forma propagace sponzora, která umožňuje působit na širokou veřejnost.

- *Reklama na propagačním materiálu (plakáty, transparenty, bulletiny)*

Účinně pomáhá zájemci o reklamu (podnik, firma) vstoupit do podvědomí širokého okruhu

budoucích zákazníků a seznámit je s podnikem a jeho výrobky.

- *Reklama na videozáznamech, fotografiích*

Využití videozáznamy, šoty ze sportovních utkání k propagaci sponzora.

- *Reklama na billboardech, videotabulích*

Možnost delšího časového působení propagovaného zboží či firmy.

- *Internet*

Využití moderní výpočetní techniky zasáhlo i sportovní reklamu.

- *Televizní přenos, média*

Nejdražší jsou televizní přenosy. Svoji důležitou roli hraje také rozhlas a tisk, ať celostátní

či regionální.

- *Virtuální reklama*

Moderní technika přináší nové efekty a možnosti propagace i do oblasti sportovní reklamy. [3]

## **2.4.2 Osobní prodej**

Osobní prezentace je prováděná prodejci společnosti, která má účel prodej a budování vztahů se zákazníky. Firemní prodejci se musí řídit pravidly „pochtivé soutěže“. Při obchodování nesmí prodejci nabízet úplatky nákupčímu ani jiné osobě. Nesmí získávat technická ani obchodní tajemství konkurence pomocí úplatků. [15]

### 2.4.3 Podpora prodeje

Skládá se z krátkodobých pobídek, které mají podpořit základní přínosy nabízené výrobkem či službou, povzbudit prodej či nákup. Podpora prodeje nabízí důvod, proč koupit daný výrobek či službu právě v tomto okamžiku. Cíle podpory prodeje mohou být různé.

*Prodejci mohou využít podporu spotřebitele, aby:*

- zvýšili krátkodobé tržby,
- pomohli získat dlouhodobý podíl na trhu,
- přesvědčili zákazníka o vyzkoušení výrobku,
- přetáhli zákazníky jiným konkurencím,
- povzbudili spotřebitele k zásobení zralým produktem,
- udrželi své zákazníky.

*Mezi cíle podpory obchodníka patří:*

- motivovat maloobchody k novému sortimentu,
- inzerce produktu,
- předzásobení se.

*V případě podpory prodejců je cílem:*

- získat větší zaujetí prodejců pro nový produkt,
- stimulovat prodejce k získání nových zákazníků.

Nástroje podpory prodeje jsou: vzorky, kupony, vrácení peněz, zvýhodněné balení, bonusy, reklamní předměty, věrnostní odměny, soutěže. [15]

Charakteristické vlastnosti:

- *komunikace* - přitahují pozornost. Poskytují informace, které mohou vést spotřebitele k určitému výsledku,
- *motivace* - zahrnuje úlevy, stimuly, které mají pro spotřebitele hodnotu,
- *výzva* - jedná se o vyzvání uskutečnit směnu právě teď. Příkladem mohou být soutěže, hry, loterie, prémie, vzorky, prémie, úvěry s nízkými úroky aj. [16]

#### 2.4.4 Public relations

Jedná se o budování dobrých vztahů se skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobrého image firmy.

PR může mít následující funkce:

- *vztahy s tiskem* - informace vytvářené pro média,
- *publicita produktu* - získávání publicity pro konkrétní produkty,
- *veřejné záležitosti* - budování vztahů na místní, národní a mezinárodní úrovni,
- *lobování* - udržování vztahů se zákonodárci a státními úředníky,
- *vztahy s investory* - udržení vztahů s akcionáři,
- *rozvoj* - vztahy s dárci anebo s neziskovými organizacemi. [15]

Charakteristické vlastnosti:

- *vysoká důvěryhodnost* - novinové články a příspěvky jsou pro člověka důvěryhodnější než reklama,
- *bez nutnosti být ve střehu* - zpráva se dostává ke kupujícímu jako prostá informace,
- *dramatizace* - potenciál pro dramatizaci výrobků. [16]

#### 2.4.5 Přímý marketing

Direct marketing (přímý marketing) je komunikační technika, která je založena na budování stálé vazby a dialogu se zákazníkem. Důraz klade na maximální segmentaci a cílené oslovení stávající i potenciálních zákazníků. Cílem je nalézt maximální počet co nejpřesněji definovaných skupin zákazníků a přímo je oslovit nabídkou ušitou „na tělo“. [16]

Přímé spojení s jednotlivými spotřebiteli, které má vyvolat okamžitou odezvu a rozvíjet trvalé vztahy se zákazníky. Lze použít e - mail, telefonování, faxování, poštu, internet. [15]

#### 2.4.6 Sponzoring

Sponzoring balancuje na pomezí reklamy a daru a lze ho chápat jako právní vztah mezi tím, kdo poskytuje příspěvek (sponzorem) a tím, kdo takový příspěvek přejímá a plynou mu z toho vůči sponzorovi určité povinnosti a závazky (sponzorovaný). Účelem sponzoringu je vytvořit kladný obraz podnikatelského subjektu u veřejnosti. V současné době se často preferuje tzv. business sponzoring, kde nejde

sponzorovi jen o finanční a materiální podporu sponzorovanému, ale očekává pro sebe přímý obchodní přínos, například formou nových obchodních kontraktů. V praxi se často setkáváme s případy, kdy je sponzoring uplatňován pomocí darů. [6]

#### **2.4.6.1 Sportovní sponzoring**

Sponzorství ve sportu chápeme jako partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na straně druhé, kdy dochází k vzájemnému respektování zájmů obou stran. Sponzorstvím se obecně dávají k dispozici peněžní, věcné prostředky a služby osobám a organizacím ve sportovní, kulturní a sociální oblasti k dosažení podniko-marketingových a komunikačních cílů. Sponzor očekává za své peněžní, věcné prostředky a služby od sponzorovaného protislužby (např. rozšířením reklamy dosáhnout komunikačních cílů pro výrobky nebo podnik – image, jméno). Sponzorovaný očekává za svou sportovní aktivitu od sponzora finanční nebo materiálové protislužby, aby mohl své náročné úkoly na poli sportu lépe plnit. [19]

## **2.5 MANAGEMENT**

### **2.5.1 Význam pojmu management**

Management je nejen funkce, ale také lidi, kteří ji vykonávají a vyjadřuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu nebo také obor studia. Management je dále funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti. [7]

Pojem „management“ odpovídá českému pojmu „řízení“. Jedná se především o řízení podnikové, řízení všech podnikových činností (prodej, výrobní, vývojová činnost). [3]

Management je uspořádaný soubor poznatků většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání či jsou stanoveny jako principy. Opírá se o poznatky z oblasti vědních disciplín, které aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Jedná se o proces organizování, plánování, motivování a kontroly, za účelem dosáhnout cíle podniku pro použití všech jeho zdrojů. [26]

Definice pojmu management lze rozdělit zhruba do tří skupin, a to na definice zdůrazňující:

- **Vedení lidí** – management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných, management je proces, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.
- **Specifické funkce** – vykonávané vedoucími pracovníky (management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování, atd.).
- **Předmět studia** – a jeho účel (management je soubor přístupů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení soustavy cílů organizace). [7]

### 2.5.2 Osobnost manažera

Efektivní fungování organizace, dosahování stanovených cílů, kvalita produkce a stupeň prosperity vyžaduje od managementu resp. od manažera, jako profesionálního odborníka, zvládnutí komplexu náročných rolí – úkolů na něj kladených.

Chceme-li charakterizovat osobnost ideálního manažera, pak je nutné charakterizovat jeho vrozené a získané vlastnosti:

1. *Vrozené vlastnosti manažera*: potřeba řídit, potřeba moci, schopnost vcítit se (empatie), vhodný temperament, inteligence.
2. *Získané vlastnosti manažera*: odborné znalosti, ekonomické znalosti, sociálně – psychologické znalosti, znalost metod řízení, dobrá duševní a tělesná kondice.

[7]

Podle Mintzberga můžeme manažerské role rozdělit takto:

- a) *Interpersonální* – představitel, vedoucí, zprostředkovatel
- b) *Informační* – monitor, distributor, mluvčí
- c) *Rozhodovací* – podnikatel, řešitel konfliktu, poskytovatel zdrojů, vyjednávač

[13]



Jednou z nejrozšířenějších a dodnes nejužívanějších klasifikací manažerských funkcí uvedli v roce 1993 američané Koontz a Weihrich ve své klasické učebnici managementu.

- *Plánování (planning)* - Vychází ze zajištění a využití informace k diagnóze výchozí situace, odhadu plánovaného rozvoje v prostoru a čase, kde stanovení cílů (jejich hierarchické a časové uspořádání), k výběru scénáře k dosažení cílů, ke stanovení realizace zvoleného plánu.
- *Organizování (organizing)* - Znamená časoprostorové uspořádání rolí lidí (jednotlivců i kolektivů), kteří mají realizaci plánů zajistit (vymezit) potřebné činnosti a jejich vzájemné vazby, vymezit pravomoci a zodpovědnosti, sdružovat lidi do dílčích pracovních kolektivů – vytvářet formální organizační struktury.
- *Výběr a rozmístění pracovníků (staffing)* - Personální zajištění řídicích i řízených procesů. Důraz je kladen na profesní a kvalifikační předpoklady spolupracovníků (jejich schopnosti, znalosti, dovednosti) a jejich rozmisťování a přerozdělování.
- *Vedení lidí (leading)* - Se týká procesů mezi jednotlivci a kolektivy (vztahy nadřízenost, podřízenost, spolupráce) s cílem zajistit efektivnost v plnění úkolů pomocí způsobu přímého i nepřímého usměrňování.
- *Kontrola (controlling)* - Má charakter informačních procesů pro zhodnocení kvantity průběžných nebo konečných výsledků manažerských činností. [13]

Výše uvedené manažerské funkce jsou vykonávány na třech hierarchicky odlišných, ale do jisté míry se překrývajících úrovních kterými jsou:

- *top management* – vrcholový management (dlouhodobá strategie činností),
- *middle management* – střední úroveň managementu (výkon operativních činností),
- *first-line management* – funkční management první linie (řízení každodenních činností organizace). [7]

Sportovní manažer je:

- *Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti* - vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce ad hoc - příprava mistrovství světa, Evropy, příprava OH, příprava Gymnaestrády apod.,

specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atd.

- *Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku (resp. organizace)* – členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.
- *Manažeri v podnikatelském sektoru* - výroba sportovního zboží či provozu vámi placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního náradí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS apod.“

[4]

## 2.6 VÝZKUMNÉ METODY

### 2.6.1 Práce s dokumenty

Co rozumíme dokumentem?

- Úřední záznamy, výkazy, soudní akta, zápisy z porad - všechny dokumenty, které vznikly s cílem shromáždit určité údaje
- Osobní dokumenty – deníky, dopisy, paměti, kroniky, autobiografie
- Dokumenty statistického charakteru – statistické ročenky
- Jiná hmotně fixovaná sdělení – novinové a časopisecké články, kroniky, filmy, atp.

Při práci s dokumenty musíme vycházet z toho, že informace byly sebrány v terénu a už určitým způsobem zpracovány. Většinou byly zpracovány ze zcela jiných hledisek, než jsou ta, z nichž chceme vycházet. Je proto nutné informace z dokumentů správně vybrat, kriticky zhodnotit a analyzovat z hlediska potřeb konkrétního výzkumu. Bereme v úvahu, že obsažené informace mohou být do určité míry zkreslené. [8]

## 2.6.2 Rozhovor

Jedná se o bezprostřední rozhovor výzkumníka se zkoumaným člověkem nebo skupinou.

### 2.6.2.1 Typy rozhovorů

- 1) *Standardizovaný, formalizovaný, kategorizovaný rozhovor* – má přísný řád, postupuje se přesně podle připraveného textu (formuláře), čímž se blíží dotazníku
- 2) *Nestandardizovaný, volný rozhovor* – i ten je samozřejmě dobře připraven předem, ale tento rozhovor se značně přibližuje běžnému rozhovoru, vede k bezprostřednímu projevu respondenta
- 3) *Polostandardizovaný* – nese prvky volného i standardizovaného rozhovoru
- 4) *Rozhovor zjevný* – výzkumník zcela otevřeně bez utajování sdělí respondentovi cíl své návštěvy, vyžádá si jeho souhlas a zcela otevřeně klade otázky a zaznamenává odpovědi
- 5) *Rozhovor skrytý* – vylučuje jakékoliv přímé zaznamenávání odpovědí a respondent nemá ponětí o skutečném cíli rozhovoru
- 6) *Rozhovor individuální* – rozhovor výzkumníka s jednou osobou. Dělí se na:
  - **Měkký** – navození stavu důvěry, pohody, volnosti otázek i odpovědí
  - **Tvrdý** – dotazovatel se chová autoritativně
  - **Neutrální rozhovor** – vychází se z předpokladu, že respondent má zájem vyslovit svůj názor
- 7) *Rozhovor skupinový* – Hromadný rozhovor prováděný současně s několika osobami [8]

## 2.6.3 Dotazník

Dotazník představuje nejrozšířenější nástroj marketingového výzkumu. Dotazník se skládá z řady otázek, které jsou předkládané respondentovi k odpovědi. Je velmi pružný, je mnoho možností, jak otázky pokládat. Dotazníky je třeba vypracovat pečlivě. Dotazník může obsahovat dva typy otázek:

- *uzavřené otázky* - jsou položeny a respondentovi jen zbývá zaškrtnout či zadat vybranou možnost,
- *otevřené otázky* - umožňují respondentovi odpovědět na otázku vlastními slovy. [15]

Dotazník může mít také nevýhody, kterými jsou:

- čekání na odevzdané vyplněné dotazníky od respondentů,
- omezená formulace otázek,
- některé otázky mohou být špatně chápány anebo úplně nepochopené,
- respondent si může přečíst otázky dopředu, což může ovlivnit jeho odpovědi. [23]

#### 2.6.4 Pozorování

Pozorování můžeme rozdělit na běžné a vědecké. U vědeckého pozorování bývá často používána technika pro požadovaný záznam (diktafon, kamera, fotoaparát), vědecké pozorování je systematické a je zaměřeno na sledovaný cíl. Aby mělo pozorování vypovídající hodnotu, musí dávat pravdivý obraz skutečnosti a musí odpovídat následujícím požadavkům:

- co nejpřesněji zachytit objektivní skutečnost,
- vyloučit zásahy subjektivních vlivů pozorovatele,
- dbát na přesnost záznamů.

Pozorování můžeme rozdělit následovně:

- *přímé pozorování* - přímý styk s pozorovanými jevy,
- *nepřímé pozorování* - mezi pozorovatelem a pozorovaným jevem je další osoba. [8]

#### 2.6.5 Analýza výkazu Cash Flow

Účelem analýzy výkazu peněžních toků (Cash Flow, CF) je objasnit hlavní faktory, které ovlivňují **příjem** (Inflow), **výdej** (Outflow) hotovosti a z toho plynoucí stav hotovosti k určitému okamžiku. Cash flow je toková veličina vyjadřující rozdíl přítoku a odtoku hotovosti za určité období.

Význam pojmu CF ve srovnání se ziskem vyplývá z toho, že vyjadřuje reálnou nezkreslenou skutečnost. CF a zisk představují dvě kategorie, se kterými podnikový management denně pracuje.

*Výsledek hospodaření* vzniká jako rozdíl mezi výnosy a náklady podniku za určité období. *Cash Flow* představuje z dynamického hlediska příliv a odliv peněz podniku rámci určitého období. Ze statického (k určitému okamžiku) představuje výsledek přílivu a odlivu peněz, který se jeví jako rozdíl mezi příjmy a výdaji podniku za určité období. Znamená stav reálných peněz (hotovostních i bezhotovostních) k určitému okamžiku.

Rozdíl mezi ziskem a CF vyplývá z časového nesouladu mezi příjmy a výdaji (CF) a náklady a výnosy (zisk). Pouze kumulativní hodnoty těchto dvou veličin v dlouhém časovém horizontu mohou být totožné. V nesouladu zisku a CF se projevuje rozpor mezi dlouhodobou potřebou vytvářet zisk a krátkodobou nutností mít peněžní prostředky a splácet dluhy. [5]

## **2.6.6 SWOT Analýza**

### **Definice**

Analýza SWOT zjišťuje na základě strategického auditu klíčové silné stránky (Strenghts) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit nabízí nepřeberné množství dat různého významu a spolehlivosti. Analýza SWOT tato data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu. V zájmu větší působivosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost. [15]

### **Silné a slabé stránky**

Silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Příliš dlouhý seznam prozrazuje nedostatečnou koncentraci a neschopnost rozlišit, co je důležité. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoli absolutní. [15]

### **Příležitosti a hrozby**

Vedení musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, jimž společnost čelí. Účelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu. [15]

**Strategie max – max** (SO – strenghts a opportunities) – podnik se setkává s příležitostmi a je schopen nabídnout i množství svých silných stránek, které podporují dané příležitosti. Výsledkem by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie.

**Strategie min – max** (ST – strenghts a threats) – silné stránky podniku jsou podrobeny nepřízní okolí, vychází z předpokladu, že silné stránky se střetávají s hrozbami. Je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti, výsledkem by měla být diverzifikační strategie.

**Strategie max – min** (OW – opportunities a weaknesses) – podnik má na trhu dostatek příležitostí, ale zároveň čelí velkému množství svých slabých stránek. Zaměření strategie spočívá v omezení slabých stránek a větší využití tržních příležitostí, jedná se o strategii nazývanou turnaround.

**Strategie min – min** (WT – weaknesses a threats) – v podniku převažují slabé stránky a zároveň se v okolí objevuje mnoho rizikových faktorů. Zde se jedná o strategii obrannou a defenzivní, často vychází z uzavírání kompromisů a opuštění určitých pozic.

[21]

### **3. POPIS MANAGEMENTU A MARKETINGU DVOU VESLAŘSKÝCH KLUBŮ**

Pro tuto diplomovou práci byly vybrány dva veslařské kluby na Moravě. Konkrétně se jedná o veslařský klub VK Perun Ostrava a veslařský klub TJ Jiskra Otrokovice. Praktická část práce bude rozdělena do několika dílčích částí. Bude zde zobrazena historie klubů, jejich organizační rozdělení, provozní a sportovní činnost, rozhovory s jednotlivými představiteli klubů a výsledky dotazníků, které byly rozeslány do jednotlivých klubů. Také proběhne srovnání výkazů příjmů a výdajů obou klubů za rok 2012. Pomocí SWOT analýz proběhne na závěr praktické části porovnání silných a slabých stránek klubů a také příležitostí a hrozeb, které mohou v jejich rámci nastat. Pomocí komparace zvolených ukazatelů proběhne vyvození výsledků šetření. Na konci práce budou navrženy strategie pro oba kluby do nejbližších let.

#### **3.1 VESLAŘSKÝ KLUB PERUN OSTRAVA**

##### **Historie činnosti klubu**

Historie činnosti klubu VK Perun Ostrava je nedílnou součástí analýzy jeho působení. Zobrazuje, jak byl klub založen a jak se postupně ve své historii vyvíjel a měnil. Pro tuto práci byla vybrána z důvodu velkého rozsahu historie klubu pouze kapitola týkající se období jeho založení a několik údajů týkajících se dnes již 120 - ti leté historie. Nešlo vždy o samotný klub jako takový, ale také o změny prostředí kolem něj, o osoby které se podíleli na provozování či sportovní reprezentaci klubu na regatách a závodech a o některé historické události, které se nesmazatelně zapsaly do archivu klubu.

## **Důvod vzniku VK Perun Ostrava**

Podnětem k založení Perunu ovšem zdaleka nebyly jenom úmysly sportovní. Snad o nich tenkrát nepadlo ani slovo. Poměrně velická obec Přívoz (dnešní součást Ostravy) byla každoročně sužována povodněmi řeky Odry. Obyvatelé, většinou zemědělci, z vodního živlu velkou radost neměli. Odra, tvořící hranice obce, v měsících klidu nesla sice pěkný užitek, poněvadž to byla řeka bohatě zarybněná, nicméně jarní tání, či letní bouře dovedly nevinný tok za pár hodin proměnit ve všechno kolem ničící živél, jemuž nebylo uniknutí. Taková povodeň dělala škody, jak na majetku tak mnohdy i na životech. A právě ti, kteří byli neustále vodou ohrožováni, se začali zabývat myšlenkou založení spolku, který by vychovával mladé lidi, dobré veslaře a plavce. Do té doby se s celkem malým úspěchem o tuto pomoc snažily první hasičské spolky, nedostatečně vybavené i vycvičené. Od myšlenky k činu nebylo daleko. Psal se rok 1893, kdy v Přívoze byl založen první český sportovní spolek na Ostravsku vůbec. Jeho ustavující schůze se sešla 1. května v restauraci U Dlouhých. Z různých přenesených informací je známo, že schůzi řídil předseda přípravného výboru pan Holešovský, že prvním předsedou nového spolku se stal přívozský rolník Leopold Havránek a název Perun, který ustavující schůze přijala, doporučil učitel P. V. Bebár. Spolek Perun měl charakter plavecko-veslařský.

## **Významné události Perunu za 120 let trvání**

*1893 - 1. května - Plavecký a veslařský spolek Perun,*

*1908 - přihlášen za člena veslařského ústředí v Praze,*

*1920 - změna názvu na Veslařský klub Perun,*

*1948 - při sjednocení tělesné výchovy organizačně začleněn VK Perun do TJ SOKOL Přívoz. Později jednota přijala název SOKOL OKE Ostrava (Ostravsko-karvinské elektrárny),*

*1951 - veslařský oddíl přešel s celým vybavením a sportovním zařízením do TJ vítkovické železářny a strojířny Kl. Gottwalda. Tělovýchovná jednota VŽKG přijala v roce 1953 název Baník VŽKG,*

*1957 - opět převzala veslařský oddíl přívozská tělovýchovná jednota, avšak nyní nesla název LOKOMOTIVA OSTRAVA,*

*1965 - přešel oddíl do TJ SLAVIA Vysoká škola báňská Ostrava,*

*1992 - osamostatnění a návrat k názvu Veslařský klub PERUN Ostrava ,*

*2013- 120. výročí založení klubu! [28]*



## **3.2 INFORMACE O MANAGEMENTU A MARKETINGU KLUBU**

### **VK Perun Ostrava**

*Právní forma:* Občanské sdružení

*Adresa:* Na Náhonu 30/82 702 00 Ostrava

*Kraj:* Moravskoslezský

*Rok založení:* 1893

*Řeka:* Odra

### **Představenstvo klubu**

*Předseda klubu* – Josef Zbořil

*Místopředseda* – Ing. Jindřich Tichý, Ing. Rudolf Dašek (zastupující)

*Hospodář* – Ing. Jan Pešat

*Jednatel a zapisovatel* – Ing. Milan Madyda

*Hlavní trenér klubu* – Ing. Jiří Ertel

*Členové představenstva* – Vojtěch Černák

Viz. Příloha 1: Zápis z Valné hromady VK Perun konané dne 16. 11. 2012

### **Orgány klubu**

#### *Valná hromada členů*

Je nejvyšším orgánem VK Perun Ostrava. Svolává ji minimálně 1x ročně předseda. Je tvořena členy VKP. Členem může být každý člen. Rozhodující je věk 15 let. Schvaluje stanovy, schvaluje základní předpisy VKP (smlouvy, výroční zprávy, finanční rozpočet), rozhoduje o vstupu do VKP, schvaluje zprávu o hospodaření, volí a odvolává předsedu, členy výboru, členy revizní komise a hospodáře, rozhoduje o zrušení a způsobu likvidace.

#### *Výbor klubu*

V čele výboru je předseda klubu. Je oprávněn jednat a podepisovat všechny dokumenty. Funkční období je čtyřleté. Jeho náplní je, že řídí činnost klubu mezi zasedáními valné hromady ve všech oblastech, které nejsou vyhrazeny valné hromadě. Zabezpečuje činnost v souladu s úkoly stanovenými valnou hromadou. Složení výboru viz. představenstvo.

### *Revizní komise*

Je kontrolní orgán, který má na starosti finanční a hospodářskou činnost. Je orgánem vícečlenným. Složení revizní komise VK Perun Ostrava: Dagmar Ertlová, Ing. David Bajgar, Veronika Fišerová. Viz. Příloha 1

### **Provozní činnost klubu**

Provozní činnost v areálu loděnice je vykonávána správcem, který bydlí v prostorách loděnice. Je naprosto nezbytné, aby zde byl dohled na veškeré náležitosti spojené s provozem a činností klubu.

V prostorách areálu, který je obehnan plotem se nachází dvě budovy. V hlavní budově se nachází klubovna (společenská místnost), posilovna, byt správce a kancelář předsedy klubu. V další budově jsou nyní pouze částečně využívané prostory z důvodu současné malé členské základny. Zbytek této budovy je využíván jako klubovní místnosti turistů z centra Ostravy, kteří se zde občas scházejí. Finanční prostředky, plynoucí z pronájmu putují do klubového rozpočtu. Dále se v areálu nachází dva velké hangáry a tzv. “stará loděnice”, které slouží jednak k úschově lodního a sportovního materiálu, ale také k opravě poškozených lodí.

Zajistit plynulý chod všech těchto objektů proto není jednoduché. Je nutné zejména před zimním obdobím, ale i přes celý rok, nashromáždit velké množství topného materiálu. A to jednak uhlí i dřeva. Probíhají proto četné brigády, při nichž se zejména díky dobré spolupráci s lesnickou obcí ve Slezské Ostravě dováží dřevo na loděnici a zde je poté v suchu skladováno. Je nutné zajistit občasné čištění odpadních kanálů, vedoucích pod objekty loděnice což zajišťuje OZO Ostrava. Zásobování loděnice pitnou vodou je zajištěno dálkovým městským vodovodem. Správce se dále stará o údržbu travnatých ploch v areálu a také před ním. Každé jaro je třeba zkontrolovat molo, které je umístěno mimo areál loděnice na kraji řeky Odry a provést generální opravy po tuhých zimách, které se na kvalitě a technickém stavu mola jednoznačně projevují.

Díky rozsáhlým opravám, které klub musel provést po povodních v roce 2010 se podařilo zrekonstruovat téměř celé přízemí hlavní budovy a obnovit tak klubovnu a zejména rozšířit posilovnu a zkvalitnit její vybavení. Původní vybavení klubovny (nábytek, vybavení kuchyně v klubovně, obklady, dlažby, etážové topení) a přízemí hlavní budovy, které bylo povodněmi zcela zničeno, bylo zlikvidováno a odvezeno na skládky.

V současnosti se daří díky pomalu rostoucí základně a zvyšujícím se příspěvkům od členů klubu navyšovat klubový rozpočet a také zkvalitňovat vybavení v prostorách loděnice. V loňském roce 2012 byl opraven klubový vleč (odlehčení, brzdový systém), který bez problémů prošel technickou prohlídkou. V této chvíli je tedy možné jej táhnout i za osobním automobilem, což předtím bylo zakázáno, a v současnosti se již nemusí složitě řešit doprava lodí na závody tak jako v minulých letech. V plánu pro rok 2013 je také zakoupení staršího minivanu pro dopravu závodníků na závody po celé republice. Už se tak nebudou muset složitě dopravovat na závodní dráhy svými osobními vozy popř. s rodiči.

### **Sportovní činnost klubu**

Z důvodu poměrně velké věkové obměny v rámci aktivních veslařů je nynější sportovní činnost poměrně omezená a klub tak objíždí zatím pouze pár regat zejména na území Moravy. Naši nejmladší se v loňském roce 2012 úspěšně zúčastnili několika regat na vodě a také závodů na veslařských trenažérech. Na mistrovství Moravy na brněnské přehradě se dokonce některým podařilo dostat na medailové příčky, což je vzhledem k jejich malé zkušenosti s veslováním velice slibným začátkem. Děti zjišťují, že je veslování v dobré partě přátel velmi baví a začíná se zde formovat perspektivní skupina mladých sportovců.

#### **3.2.1 Rozhovor s předsedou klubu**

Rozhovor byl veden s předsedou klubu Josefem Zbořilem. Pan Zbořil vykonává svou funkci předsedy klubu již osmnáctým rokem a je tedy nejpovolanější osobou klubu. Jedná se o rozhovor nestandardizovaný, zjevný. Panu Zbořilovi jsem sdělil cíl své návštěvy, vyžádal si jeho souhlas a otevřeně kladl otázky a zaznamenával odpovědi. Obeznámil jsem jej také s tím, že výsledky našeho rozhovoru uvedu ve své diplomové práci, s čímž souhlasil.

##### *1. Jaká je náplň Vaší práce v klubu?*

Jakožto předseda klubu mám spoustu povinností. Z těch nejdůležitějších bych vyjmenoval následující: řízení výboru klubu, kontrola jeho činnosti, zastupování klubu v jednání s úřady (jako jsou obecní úřad, magistrát, krajský úřad, povodí Odry, odbor vodohospodářství) a také s organizacemi (např.: ČSTV, ČVS, sponzoři, pojišťovna aj.)

## *2. Kolik máte sponzorů a jaké?*

Jedná se o více menších sponzorů, kteří dodávají finance přibližně v rozmezí od třicetipěti do padesáti tisíc korun. Jedná se o sponzorství na základě smlouvy o reklamě, kde je určitým způsobem propagována značka či firemní činnost sponzora. Děje se tak např. formou reklamních potisků na sportovním materiálu, v propagačních materiálech klubu, na internetových stránkách.

## *3. Na jakých místech máte umístěnou reklamu?*

V současné době je klub propagován pouze prostřednictvím svých WWW stránek a taky náborových letáčků pro mladé sportovce. Viz. Příloha 2: Náborové letáčky VK Perun Ostrava.

## *4. Jak vysoké máte příspěvky?*

Pro rok 2013 jsme ale zvolili novou koncepci vybírání příspěvků. Členské příspěvky jsme pro aktivní členy starší 18 - ti let navýšili až na částku 3500,- Kč na osobu, což se může zdát jako významná částka. Vymysleli jsme ale systém, kdy původní výše příspěvků tedy 1000,- Kč zůstává stejná a u zbylé částky tedy 2500,- Kč se mohou členové svobodně rozhodnout, zda jí zaplatí anebo se jim tato částka odečte. Odečet proběhne pouze v případě, že si členové odpracují min. 50 hodin v areálu loděnice v rámci brigád. Nejedná se samozřejmě o nějakou složitou práci, ale máme na mysli zvelebování areálu loděnice. Tzn.: malování plotu, jarní a podzimní brigády, uklízení společně využívaných prostor, pomoc při opravách lodního materiálu atd. Výše a struktura příspěvků pro rok 2013 viz. Příloha 1.

## *5. Jak velký máte rozpočet?*

Pohybujeme se v částkách mezi 350 až 400 tis. Kč na rok. Ale předpokládáme, že pro rok 2013 dojde k navýšení až o 50 – 60 tisíc nejen díky zvýšeným příspěvkům, ale také díky rostoucí tendenci výkonu veslařů mladších kategorií, díky kterým bychom opět měli dosáhnout na větší finanční pomoc ze strany ČVS.

## *6. Je to dostatek peněz pro klub?*

V žádném případě ne. Neustále se snažíme jednat s novými sponzory a tato práce musí konzistentně pokračovat.

7. *Jakým jiným způsobem dostáváte finance kromě sponzorství?*

Z dotací města, z vlastních členských příspěvků a z dotací ČVS, které jsou ovšem zatím poměrně malé. Z minulosti však víme, že výše příspěvků z ČVS je pouze v závislosti na úspěšné práci v klubu, tedy na nás.

8. *Kolik máte registrovaných dětí a mládeže a kolik dospělých veslařů?*

Máme registrovaných 15 dětí a mládeže a 30 dospělých.

9. *Máte dostatek nových potenciálních dětí?*

Klub se v tomto směru již delší dobu potýká s krizí, nedostatek trenérů zapříčiňuje tento stav. Bývalí veslaři se jen velmi málo vrací zde do klubu a jakmile veslování zanechají z časových či jiných důvodů, nemají již zájem se zde objevovat. Vzniká tak velká propast mezi námi staršími a nejmladší kategorií. Musím ale s potěšením říci, že loňský rok byl snad jakýmsi odražením ode dna a v současnosti máme pravidelné tréninky mládeže, kteří se zdají být velmi zapálení a to se projevuje i na jejich tréninkovém úsilí.

10. *Jste spokojený s trénující mládeží?*

Jsme rádi za každého nového člena a postupně se v této době díky činnosti hlavního trenéra klubu daří naší malou členskou základnu rozšiřovat a buduje se zde, doufejme, opět nová generace mladých a nadějných veslařů.

11. *Máte kvalifikované trenéry?*

V současnosti se trenérské činnosti v klubu věnuje pouze Ing. Ertel. Z toho plyne, že situace v tomto směru není vůbec příznivá.

12. *Jak velký máte management? Je potřeba více lidí?*

Zejména na postu mladších trenérů nebo i nadšenců by bylo potřeba posílit. Je to začarovaný kruh. Pokud nebudeme mít dostatek kvalifikovaných lidí, nejsme schopni konkurovat ostatním klubům.

13. *Zajišťujete regeneraci veslařům?*

V klubu se nachází sauna. Alespoň tímto způsobem se o to pokoušíme.

14. *Jaký je největší problém ve výkonu Vaší práce?*

Zejména velká časová náročnost a nedostatek lidí. Rozvoj mnoha sportů a jejich

menší časová náročnost je pro děti a mnohdy i jejich rodiče větším lákadlem. Lépe motivovat nové mladé lidi k tomu, aby začali veslovat a věnovat se sportu je asi největším problémem. Hned za tím v závěsu zajišťování finančních prostředků pro klub.

15. *Co je Vaším cílem v oddíle? Daří se vám vaše cíle naplňovat?*

Naším cílem je to, aby se klub v následujících několika letech opět stabilizoval. Aby vzrostl počet aktivních mladých veslařů a přibyli tak i finanční prostředky z fondu Českého veslařského svazu. Čím více veslařů, tím lépe!

### 3.2.2 Dotazník

Dotazník byl vytvořen pro veslaře z VK Perun Ostrava. Dotazovaní odpovídali na deset otázek týkající se jak spokojenosti s vedením a zázemím v klubu, tak i zaměřujících se na závodníky samotné. Na dotazník odpovědělo celkem 20 respondentů, z toho bylo 12 mužů a 8 žen, nejčastěji ve věku mezi 10 až 25 lety. Starší než 25 let bylo pouze pět dotázaných.

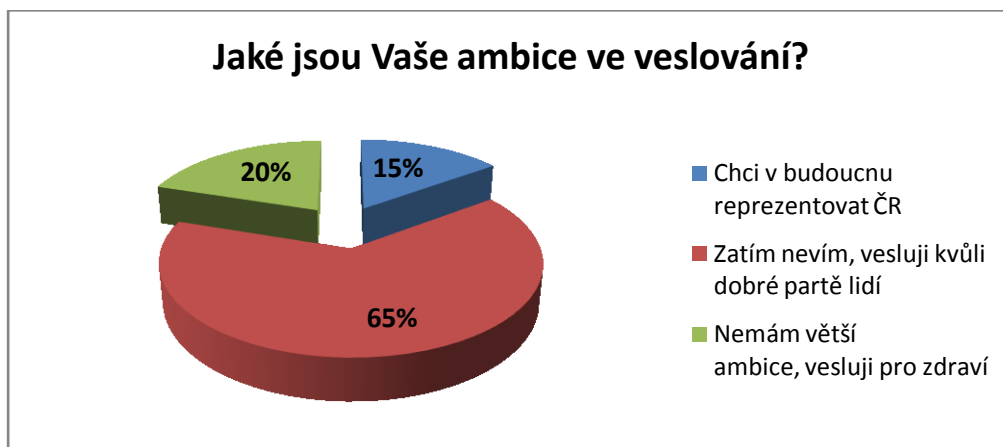
- Otázka č. 1: ***Jak dlouho se věnujete veslování?***

Z toho důvodu že poměrně velká část dotazovaných byli nově příchozí žáci ve věku těsně nad 10 let, 75% z nich odpovědělo, že méně než jeden rok. Zbytek 5 a více let.

- Otázka č. 2: ***Jaké jsou Vaše ambice ve veslování?***

Na tuto otázku odpovědělo 65%, že v současnosti ještě neví a veslování zatím dělají kvůli dobré partě lidí. 15% veslařů odpovědělo, že by se chtěli stát budoucími reprezentanty České republiky, zbytek již větší ambice v závodním veslování nemá a dělají tento sport zejména pro zdraví. Graf 3.1 ukazuje sportovní ambice ostravských veslařů.

Graf 3.1 *Sportovní ambice ostravských veslařů*

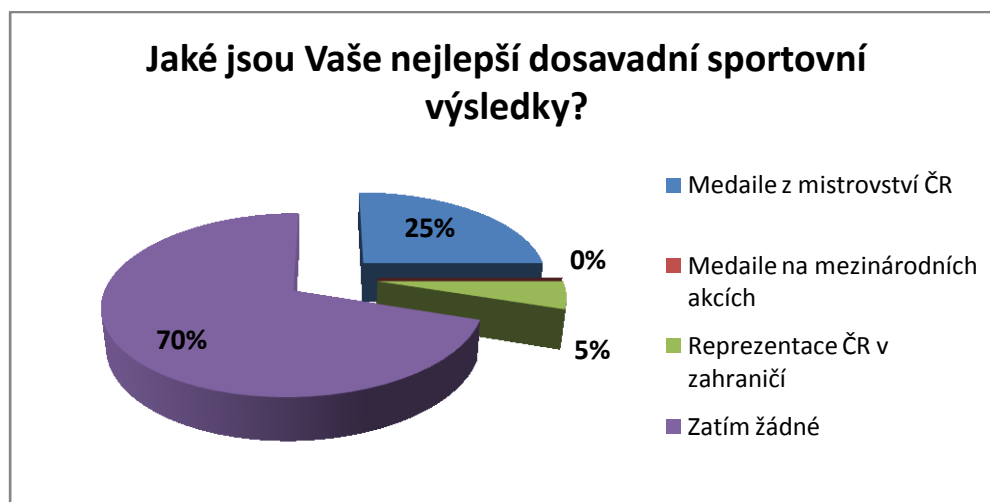


Zdroj: vlastní zpracování

- Otázka č. 3: ***Jaké jsou Vaše nejlepší dosavadní sportovní výsledky?***

Zde 70% napsalo, že zatím nedosáhli na medailové umístění ze žádných závodů, pouze 25% dotázaných uvedlo, že mají i medailové umístění z mistrovství republiky a z nich 5% reprezentovalo ČR v zahraničí. V grafu 3.2 můžeme vidět výsledky sportovní úspěšnosti veslařů VK Perun Ostrava.

Graf 3.2 *Sportovní úspěchy ostravských veslařů*



Zdroj: vlastní zpracování

- Otázka č. 4: ***Máte pocit, že je ve Vašem klubu dostatečně kvalitní zázemí pro trénink (vybavení loděnice, posilovny, kvalita a počet trenérů)?***

Zde většina uvedla, že jsou spokojeni jen z části. Uvedli například, že v klubu chybí větší množství trenérů a také nebyli příliš spokojeni s nabídkou lodí a lodního materiálu, který je v současné době velmi zastaralý a je nutné ho neustále opravovat. Většina byla spokojena s vybavením posilovny, která je rekonstruovaná a stará jen dva roky, tudíž nabízí slušné vybavení. Několik starších dotázaných by si přálo taktéž zlepšení možnosti regenerace po trénincích, kdy uvedli, že by nebylo na škodu zařídit občasné masáže.

- Otázka č. 5: ***Myslíte si, že je ve Vašem městě veslování populárním a známým sportem?***

Zde byla jednoznačná odpověď, kdy všichni dotazovaní uvedli, že v žádném případě. O veslování se dozvěděli prostřednictvím svých známých a přišli si ho vyzkoušet nebo jsou to žáci, kteří byli registrováni do klubu po loňském úspěšném náboru nových členů na základních školách.

- Otázka č. 6: ***Myslíte si, že má klub dostatek sponzorů?***

Mladší kategorie dotázaných nebyla schopna na tuto otázku odpovědět. Ti starší (15 let a více) uvedlo, že počet sponzorů a jejich příspěvky jsou nedostačující a vedení klubu by v tomto směru mělo podstoupit kroky ke zlepšení.

- Otázka č. 7: ***Znáte nějaké formy propagace nebo reklamy, kterou se Váš klub prezentuje na veřejnosti?***

Většina respondentů (až 80%) o žádné reklamě na veřejných místech neví. Někteří mladší jedinci uvedli, že jedinou reklamou byly letáčky, které obdrželi při náboru vytvořené právě pro tuto příležitost (viz. Příloha 2). Inzerce v tiskovinách, v lokální televizi, na poutacích nebo v prostředcích MHD či jinde neexistuje. Jedinou formou, kterou uvedli tři dotazovaní, týkající se propagace byly internetové stránky klubu, které jsou ale podle nich naprosto nedostačující a navíc nevzhledně zpracované.

- Otázka č. 8: ***Máte pocit, že by bylo dobré umístit odkaz na stránky klubu také na sociální síť facebook. Pokud ano, z jakého důvodu?***

Opět se k této otázce vyjádřilo spíše starší osazenstvo tedy přibližně 25% dotázaných. Ti uvedli, že by bylo dobré se nejprve zaměřit na obsahovou a grafickou stránku WWW stránek klubu. Např. i za pomoci nějakého odborníka na tvorbu WWW stránek a poté klidně umístit odkaz na stránky na sociální síť. Všichni, kteří odpověděli,



uvedli jako důvod to, že se na sociálních sítích vyskytuje velké množství mladistvých, kteří jsou dnes již zvyklí sledovat spíše jen odkazy na facebooku a twitteru a ne jednotlivé WWW stránky.

- Otázka č. 9: ***Kdyby Vám nabídli trénovat v Praze, přestoupili byste?***

75% procent dotázaných jsou mladší patnácti let a tak samozřejmě uvedli, že zatím neví, ale spíše by nechtěli. Ti starší, kteří mají zkušenost se závoděním uvedli, že tuto možnost zvažovali, ale jejich výkonnost tomu neodpovídala.

- Otázka č. 10: ***Jaká je dostupnost na loděnici? Jakým způsobem se dopravujete Vy?***

Většina uvedla, že dostupnost na loděnici je na slušné úrovni, ale je zde hlavní problém v tom, že je loděnice jakoby skrytá. Je zde dobrý přístup jak z konečné zastávky tramvaje č. 11, tak i z autobusových zastávek, ale k loděnici vede neoznačená cesta což je pro mnohé, kteří zde nikdy nebyli velký problém. Dá se zde dostat také autem a na kole. Většina dotázaných uvedla, že se na loděnici dopravují MHD kdy je to od zastávky do klubu přibližně 10 minut chůze, nebo autem či na kole. 75 % vyslovilo přání na označení příjezdových cest ke klubu.

### **3.2.3 Marketingová propagace**

#### **KOMUNIKAČNÍ MIX**

Pomocí nástrojů komunikačního mixu jsem zjišťoval, jakým způsobem se VK Perun Ostrava snaží propagovat svou činnost a nalákat nové členy do klubu. Popřípadě jakým způsobem komunikují a spolupracují se sponzory, veřejností a s městem.

#### **Osobní prodej**

V případě ostravského veslařského klubu nemůžeme chápat prodej v klasickém slova smyslu. Spíše jde o osobní komunikaci s novými potencionálními členy a snahu o přilákání těchto potencionálních zájemců o veslování do řad klubu. V současné době se tak děje formou pravidelných náborů na základních školách, kdy se hlavní trenér klubu Ing. Ertel a členové výboru snaží prostřednictvím letáček (viz. Příloha 2) oslovit a přilákat mladé školáky.

## **Reklama**

VK Perun Ostrava se snaží formou reklamních polepů na svém sportovním vybavení propagovat své stálé sponzory. Co se týče reklamy zaměřené na klub jako takový, tak zde se ale zatím setkáváme s nulovou propagací klubu. V současné době se klub neprezentuje ani v lokálních rádiích nebo televizích, ani formou inzerce v tisku či prostřednictvím různých reklamních bannerů vystavených na internetu. Neexistuje ani reklama uváděná prostřednictvím billboardů či plakátů umístěných v blízkosti klubu. V rámci letošních oslav 120. výročí klubu se ale situace má zlepšit, neboť se výboru klubu podařilo získat záštitu města Ostravy pro konání regaty O Perunův pohár spojené s oslavami tohoto výročí. Reklama na podporu této regaty by se tak měla v blízké době objevit v masmédiích. Viz. Příloha 3: Záštita města Ostravy spojená s konáním oslav 120. výročí založení klubu.

## **Public relations**

Jako prostředek PR by se dal využít profil veslařského klubu umístěný na sociální síti facebook. Zde by mohl klub budovat komunitu, získávat nové příznivce a zjišťovat jejich potřeby. Bohužel v současné době se takto neděje a klub se tak prezentuje pouze prostřednictvím svých webových stránek, které jsou z grafického i informačního hlediska nedostatečné.

## **Direct marketing**

Za přímou propagaci činnosti klubu v místě jeho působnosti můžeme považovat pořádání veslařské regaty O Perunův pohár, kde se ostravští veslaři předvedou jak svým rodinám tak také sponzorům. Zde je také největší příležitost jak poukázat na tradici veslování na Ostravsku. Je potřeba využít této příležitosti k nalákání nových partnerů a nadšenců, kteří mají rádi veslování a jsou ochotni podporovat činnost klubu.

## **Sponsoring**

Sponzorství jakožto forma finanční podpory se v podstatě v posledních čtyřech letech stala hlavní finanční tepnou klubu. Příspěvky se využívají zejména na nákup, opravu a údržbu lodního materiálu a nákup cen při pořádání regaty o Perunův pohár (medaile, poháry, reklamní předměty jako jsou: hrnky, keramické ozdoby apod.). Jelikož je sponzorství dvoustranná dohoda, snaží se klub o propagaci značek sponzorských firem formou reklam vylepených na lodích či lodním materiálu, se kterými jezdí na regaty. Sponzoři jsou také uvedeni na webových stránkách.

### 3.2.4 Výkaz příjmů a výdajů klubu za rok 2012

Tab. 3.1 *Výkaz příjmů a výdajů VK Perun Ostrava za rok 2012*

Rok 2012			
Příjmy	Částka v Kč	Výdaje	Částka v Kč
Převod peněžních zásob z roku 2011 z bankovního účtu ČSOB	23 000,-	Platby poskytované ČVS za registrované členy klubu	4 500,-
Převod peněžních zásob z roku 2011 v hotovosti z pokladny	3 600,-	Poplatky v bance	1 400,-
Členské příspěvky	14 300,-	Elektřina	40 000,-
Ostravská tělovýchovná unie	10 400,-	Voda	13 000,-
Český veslařský svaz	10 700,-	Uhlí	35 000,-
Sponzoři - Renomia	40 000,-	Dřevo	3 000,-
- IMG	35 000,-	Poplatky za svoz odpadu OZO Ostrava	1 600,-
- Heliant	35 000,-	Sportovní činnost - cestovné	8 000,-
- Honoris	40 000,-	- stravné	6 000,-
- Vítkovice	50 000,-	- startovné	10 000,-
Obecní úřad	50 000,-	- zdravotní pojištění	6 000,-
Příjmy za pronájem prostor	35 000,-	Nákup sportovního vybavení	50 000,-
Úroky z ČSOB	60,-	Výdaje spojené s konáním Perunova poháru	20 000,-
ČEZ přeplatek	1 300,-	Pojistění u České pojišťovny	15 000,-
Příjmy spojené s konáním Perunova poháru	3000,-	Údržba areálu	7 500,-
		Opravy sportovního náčiní	35 000,-
		Telefony	2 000,-
		Poštovné	500,-
		Závazky - půjčky	13 000,-
<b>CELKEM</b>	<b>351 360,-</b>	<b>CELKEM</b>	<b>271 500,-</b>

Zdroj: Informace poskytnuté výkonným výborem VK Perun Ostrava

Ve *Výkazu příjmů a výdajů* klubu jsou zobrazeny jednotlivé položky, ze kterých jsou do klubu čerpány finanční prostředky. Jak víme, představuje z dynamického hlediska příliv a odliv peněz podniku rámci určitého období. Ze statického (k určitému okamžiku) představuje výsledek přílivu a odlivu peněz, který se jeví jako rozdíl mezi příjmy a výdaji klubu za určité období. Znamená stav **reálných peněz** (hotovostních i bezhotovostních) **k určitému okamžiku**. Částky jsou zaokrouhleny na tisíce.

Co se příjmů týče, největší množství peněz bylo poskytnuto sponzory, přičemž celková výše příjmů od sponzorů činila celkově 200 000,- Kč. Poté jsou zde uvedeny další složky, ze kterých klub čerpá prostředky. Jsou to například: Členské příspěvky, Ostravská tělovýchovná unie, Český veslařský svaz, obecní úřad, příjmy spojené s pronájmem prostor, příjmy spojené s konáním Perunova poháru, úroky z bank a vrácené přeplatky. Peněžní zásoby ušetřené za rok 2011 a převedené do roku 2012 činily celkem 26 600,- Kč. Do výdajů klubu spadají tyto položky: výdaje na sportovní činnost (cestovné, stravné, ubytování, startovné, zdrav. pojištění), nákup sportovního vybavení, opravy sportovního náčiní, výdaje spojené s konáním Perunova poháru, pohonné hmoty, platby ČVS, poplatky v bance, výdaje za elektřinu, vodu, uhlí, dřevo, poplatky za svoz odpadu, platby pojištění, údržba areálu, telefony, poštovné. Dále pak závazky (půjčky) členům klubu na nákup sportovního vybavení. Jak je možné vidět, příjmy za rok 2012 tvořily částku celkem 351 360,- Kč a výdaje byly ve výši 271 500,- Kč. V analyzovaném roce tak bylo zjištěno **kladné cash-flow** ve výši **79 860,- Kč**. Tyto prostředky budou využity v následujícím roce.

### 3.2.5 SWOT analýza VK Perun Ostrava

SWOT analýza by měla ukázat vedení klubu v jaké situaci se klub v současnosti nachází. Jaké jsou jeho slabiny a kde jsou naopak silné stránky. V čem spočívají příležitosti a jaké jsou možné hrozby. SWOT analýza se skládá z interní a externí analýzy.

BODY – ohodnocení, v jaké pozici je to kritérium v tom daném klubu, rozmezí 1 – 10. Přičemž je 1 nejnižší ohodnocení a 10 nejvyšší.

VÁHA – důležitost toho kritéria, rozmezí 1 – 7. Přičemž je opět 1 nejnižší důležitost a 7 nejvyšší.

#### Interní analýza

V interní analýze zkoumáme silné a slabé stránky spojené s činností klubu. Pomocí bodového a váhového ohodnocení jednotlivých kritérií získáme ucelený přehled o tom, zda v klubu převažují silné stránky nad slabými nebo je tomu naopak. Viz. Tab. 3.2 Interní SWOT analýza VK Perun Ostrava

Tab. 3.2 Interní SWOT analýza VK Perun Ostrava

Interní SWOT analýza			
Silné stránky (strenghts)	BODY	VÁHA	SOUČIN
Více než stoletá tradice veslování na Ostravsku	5	5	25
Klidné prostředí kousek od centra města	7	4	28
Rozvoj sociálních vazeb mezi jednotlivci	8	6	48
Týmový duch	4	5	20
Cílevědomost, touha po úspěchu	3	4	12
Poznávání veslařů na domácích i zahraničních regatách	5	4	20
Kvalitní vybavení rekonstruované posilovny	7	5	35
Možnost pořádání kulturně - společenských akcí	3	4	12
Prostřednictvím sportu vést mladé lidi ke správnému životnímu stylu a sebekázni	9	7	63
<b>SOUČET</b>			<b>263</b>

<b>Slabé stránky (weaknesses)</b>	<b>BODY</b>	<b>VÁHA</b>	<b>SOUČIN</b>
Nedostatek počtu kvalifikovaných trenérů	10	7	70
Částečně zastaralé vybavení lodního parku	7	5	35
Nedostatečná marketingová propagace	7	7	49
Hospodaření klubu	10	6	60
Nejasné cíle klubu do budoucích let	8	5	40
<b>SOUČET</b>			<b>254</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V Příloze 4 je dále podrobnější popis jednotlivých silných a slabých stránek VK Perun Ostrava. Viz. Příloha 4.

### **Externí analýza**

Externí analýza se zabývá příležitostmi a hrozbami které se vyskytují v okolí klubu. Viz. Tab. 3.3 Externí SWOT analýza VK Perun Ostrava

Tab 3.3 *Externí SWOT analýza VK Perun Ostrava*

<b>Externí SWOT analýza</b>			
<b>Příležitosti (opportunities)</b>	<b>BODY</b>	<b>VÁHA</b>	<b>SOUČIN</b>
Bližící se 120. oslavy výročí klubu a s tím spojený rozvoj propagace klubu v Ostravě	10	7	70
Inspirace úspěšnými sportovci vychovávanými v klubu	7	5	35
Rostoucí význam zdravého životního stylu	3	3	9
Výchova mladých jedinců (závodníci a trenéři)	10	7	70
Pořádání poháru základních a středních škol Moravskoslezského kraje ve veslování na trenažéru	8	6	48
Spojení klubu se silným partnerem z podnikatelské oblasti	8	5	40
Rozvoj moderních metod řízení klubu	8	5	40
Určení sportovních i ekonomických cílů klubu	9	6	54
<b>SOUČET</b>			<b>366</b>

<b>Hrozby (threats)</b>	<b>BODY</b>	<b>VÁHA</b>	<b>SOUČIN</b>
Odchod všech trenérů	10	7	70
Neexistující členská základna mladých jedinců	10	7	70
Nezájem bývalých členů klubu o jeho činnost	10	7	70
Zvyšování finančních výdajů na činnost (elektřina, voda, topné materiály)	8	6	48
Ztráta sponzorů	8	7	56
Nefungující činnost členů výboru klubu	8	5	40
<b>SOUČET</b>			<b>354</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V Příloze 5 je dále podrobnější popis jednotlivých příležitostí a hrozeb VK Perun Ostrava. Viz. Příloha 5.

Tab 3.4 *Průběžné výsledky SWOT analýzy VK Perun Ostrava*

<b>Průběžné výsledky SWOT analýzy</b>			
<b>Typ analýzy</b>	<b>Faktory</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Výsledná hodnota</b>
Vnitřní analýza	Silné stránky (S)	263/9	29,2
	Slabé stránky (W)	254/5	<b>50,8</b>
Vnější analýza	Příležitosti (O)	366/8	45,75
	Hrozby (T)	354/6	<b>59</b>

Zdroj: Tab. 3.2 a 3.3, vlastní zpracování

Tabulka 3.4 zobrazuje průběžné výsledky výpočtu, které poukazují na výstup ze SWOT analýzy. Tyto hodnoty vykazují negativní řešení této situace, protože převažují slabé stránky nad silnými a zároveň hrozby nad příležitostmi.

Tab. 3.5 *Konečné výsledky SWOT analýzy VK Perun Ostrava*

<b>Konečné výsledky SWOT analýzy</b>			
<b>Typ analýzy</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Výsledná hodnota</b>	<b>Výsledná strategie</b>
Vnitřní analýza	29,2 – 50,8	<b>-21,6</b>	Strategie WT
Vnější analýza	45,75 - 59	<b>-13,25</b>	

Zdroj: Tab. 3.4, vlastní zpracování

Konečné výsledky SWOT analýzy této studie nám uvádí tabulka 3.5. Výsledným řešením je strategie WT neboli strategie min – min. Slabé stránky a hrozby převažují nad silnými stránkami a příležitostmi a tak podle této studie veslařský klub Perun nemá příliš mnoho silných stránek a v současnosti nenabízí kvalitní zázemí.



### 3.3 VESLAŘSKÝ KLUB TJ JISKRA OTROKOVICE

#### Historie činnosti klubu

Rozvoj sportovní činnosti v Otrokovicích začínal po roce 1930 souviset s výstavbou koželužen a nové části Otrokovic zvané „Bahňák“. V roce 1933 navrhl Antonín Zahradník výboru tehdejšího sportovního oddílu S. K. Baťov, aby byl zřízen i veslařský odbor.

Návrh byl výborem přijat a v roce 1934 byl založen V. O. S. K. Baťov. Ještě téhož roku se uskutečnila v Otrokovicích první propagační regata, kde domácím veslařům a veslařkám byli za soupeře veslaři z Uherského Hradiště. V roce 1937 se stal veslařský odbor členem Svazu veslařů ČSR a zemským úřadem v Brně mu byla povolena činnost a schválena klubová vlajka. V roce 1984 byly zahájeny práce na výstavbě nové loděnice. Současně se v této době zavádí v otrokovické továrně výroba plátových čtyřek pod vedením Josefa Víta. Dřevo bylo z prvotřídního výběru. Byl to hlavně smrk. V roce 1941 byla při příležitosti 1. národní veslařské regaty v Otrokovicích slavnostně otevřena nová loděnice. V roce 1946 byl zvolen nový výbor veslařského odboru v čele s A. Zahradníkem. Opravený jez umožňuje v roce 1947 opět pořádání národních veslařských regat v Otrokovicích. Neočekávaně se však na činnosti oddílu projevil vliv organizačních změn v továrně - v letech 1948 až 1950 došlo téměř ke zrušení oddílu. Rok 1951 znamená obnovení činnosti oddílu. V rámci sjednocení tělovýchovy se dosavadní veslařský odbor mění na veslařský oddíl TJ Jiskra Otrokovice. V tomto roce se také uskutečnily první přebory TJ Jiskra Otrokovice ve veslování, na kterých startovalo celkem 78 závodníků. V roce 1961 se ujal funkce trenéra ing. Kubíček, který se vrátil do Otrokovic ze studií v Brně. Provedl se velký nábor mládeže, což se příznivě projevilo v činnosti oddílu v následujících letech. Veslaři si v této době vedli dobře i v jiných závodních odvětvích, zejména v lyžování. Kromě sportovní činnosti se opět buduje – prováděly se úpravy střediska a předělávala se stará vesla „biče“ na modernější „lopatky“. Pro dopravu lodí na regaty se zhotovila lehká kovová konstrukce na nákladní auto. V roce 1969 se na regatě v Otrokovicích poprvé soutěžilo o putovní pohár „Memoriál Antonína Zahradníka“, který byl vypsán na počest zesnulého zakladatele oddílu. V průběhu roku 1971 byl dle návrhu ing. Kubíčka zhotoven vlek na přepravu lodí na regaty. Dle tohoto vleku se pak staví vleky i v jiných oddílech. Na závěr sezony 1977 byl oddíl udělen titul „Vzorný oddíl II. stupně“.

V roce 1981 bohatá činnost oddílu byla oceněna udělením titulu „Vzorný oddíl I. stupně“. Katastrofická velká povodeň, která v létě roku 1997 postihla celou Moravu, způsobila nejen zatopení velké části Otrokovice, ale způsobila i velké škody na veslařské loděnici a na lodním materiálu. Díky obětavé práci domácích veslařů a obětavé pomoci řady podniků a také veslařů z Mělníka a z Bohemians Praha se podařilo škody během podzimu odstranit a oddíl mohl pokračovat ve své činnosti. Rok po katastrofální povodni chtěli veslaři obnovit pořádání veslařské regaty. Jelikož byly v řece Moravě spadlé stromy, zkusili uspořádat regatu na Štěrkovišti jako „Otrokovické sprinty“. Trať 450 metrů z „rohu do rohu“ s dostatečnou šířkou pro 5 lodí byla vybójkována po krajích. Po prvním ročníku v roce 1998 zjistili, že i přes drobné problémy se tato regata na závěr sezóny setkala s příznivým ohlasem všech zúčastněných, neboť prostor rekreačního střediska poskytoval dostatek prostoru na břehu i na vodě, včetně hospůdek pro občerstvení, a tak s pořádáním regaty se už nevrátili na řeku. [16] [29]

### **Největší sportovní úspěchy TJ Jiskra Otrokovice**

1969 - Oldřich a Pavel Svojanovští se stali Mistry Evropy,

2000 - Michal Vabroušek se stal Mistrem světa na skifu v lehké váze,

2008 - Vlastimil Čabla byl třetí na Mistrovství Evropy na čtyřce.

## **3.4 INFORMACE O MANAGEMENTU A MARKETINGU KLUBU**

### **TJ Jiskra Otrokovice**

*Právní forma:* Občanské sdružení

*Adresa:* Nový Stadion 1297

*Kraj:* Zlínský

*Rok založení:* 1934

*Řeka:* Morava

### **Představenstvo klubu**

*Předseda klubu* – Milan Tomašík

*Mistopředseda* – Ing. Jiří Kubíček

*Hospodář* – Ing. Jiří Kubíček

*Sekretář* – Ing. Jiří Kubíček

*Správce – Jiří Pátek*

*Hlavní trenér klubu – Ing. Zuzana Atarsia*

*Dílčí trenéři – Markéta Solařová, Helena Kubíčková, Bc. Vlastimil Čabla*

Zdroj: výkonný výbor TJ Jiskra Otrokovice

## **Orgány klubu**

### *Valná hromada členů*

Svolává ji minimálně 1x ročně předseda. Mimořádné zasedání musí být svoleno na základě žádosti nadpoloviční většiny členů s rozhodujícím hlasem. Členem valné hromady může být každý člen oddílu. Valná hromada je schopná se usnášet, je-li přítomna nadpoloviční většina členů s hlasem rozhodujícím. Hlas rozhodující znamená, že je členovi více než 15 let. Není-li nadpoloviční většina, činí čekací doba jednu hodinu a je-li přítomna alespoň 1/3 členů, je valná hromada usnášení schopná.

### *Výbor klubu*

Další složení výboru viz. představenstvo

## **Provozní činnost klubu**

V prostorách areálu TJ Jiskra Otrokovice, který je obehnan plotem se nachází jedna velká budova, rozdělená na několik částí. V levé části se nachází rozlehlý hangár pro veškerý lodní materiál. Z této části se dá volně projít do šaten pro členy klubu. Dále se v dalších místnostech budovy nachází klubovna, posilovna a zejména veslařský “bazének” sloužící jako simulace veslařského pohybu. Je to ideální prostředek pro osvojení si dobré techniky veslování a jako přechod mezi veslařským trenažérem a jízdou přímo na vodě. Veslaři jsou zde usazeni na vyvýšené plošině a po obou stranách je bazénová voda. Veslaři tak mohou simulovat jak počet lidí jedoucích na lodích, tak hlavně správně učit techniku jízdy a synchronizovat své pohyby jak ve skupině, tak jako jednotlivci. Jedná se o poměrně drahou pomůcku, neboť tento bazének je využíván a postaven pouze pro tyto účely a nedá se jinak využít. Jeho hodnota se však vrací ve smyslu lepšího a jednoduššího vyučování zejména nezkušených veslařů na jednom místě, kdy se trenér nemusí přesouvat podél břehu a řešit počáteční technické problémy veslařů až na vodě. V areálu se také nachází malé fotbalové hřiště pro členy klubu. O prostory se tak jako v ostravském klubu stará správce objektu.

## Sportovní činnost klubu

V Otrokovicích se daří trenérům vychovávat mnohé nadějné mladé veslaře, kteří se pravidelně na základě svých dobrých výsledků dostávají do Sportovního centra mládeže (SCM) díky čemuž dostávají příspěvky na vybavení a výživu od Českého veslařského svazu. Taktéž se prezentují na zahraničních regatách, jakou jsou CEFTA a Youth Olympic Games (YOG), kde velmi dobře reprezentují nejen své město ale i celou Českou republiku. Také zde najdeme i reprezentanty v kategorii seniorů jmenovitě např.: Petra Čablu (trenérem je jeho starší bratr Bc. Vlastimil Čabla), který se zúčastnil několika Mistrovství světa a Evropy a také reprezentoval ČR na mnohých světových pohárech. Poměrně velkou raritou jsou také bratři Atarsiovi, kteří díky svým kořenům dostali příležitost reprezentovat Alžír na vrcholných akcích a této pocty se také ujali a objíždějí veškeré významné zahraniční závody.

Je poměrně jasný rozdíl mezi počtem trenérů a jejich zkušenostmi mezi jednotlivými kluby. V otrokovickém klubu se všem veslařům věnují až čtyři velmi zkušení trenéři, které tato práce baví, když jí vykonávají pouze jako své hobby ve svém volném čase. Je zde jasně vidět že systematické rozdělení trenérů podle jejich zkušeností a přiřazení k určité věkové skupině veslařů je velmi účinné a efektivní a otrokovickým se tak daří vozit medaile nejen z domácích závodů a mistrovství ale také ze zahraničních regat. Platí zde jakési pravidlo, že ti starší se zabývají zejména nejmladší kategorií veslařů a vštěpují jim všeobecné pohybové návyky a to jak na vodě, tak i mimo ni, formou doplňkových cvičení a různými hrami. Hlavní trenérka klubu Ing. Zuzana Atarsia se pak věnuje zejména těm nejnadanějším v rámci kategorií dorostenci, junioři a senioři, u kterých je lačnost po úspěchu zřejmá a výsledky jsou u těchto veslařů zpravidla na vysoké úrovni. Je zde ale samozřejmě prostor pro mnoho veslařů, kteří dělají tento sport hlavně pro zábavu a pro zdraví těla i ducha a je příjemné vidět, že i pro takovéhoto lidi je zde místo. Tito lidé totiž tvoří páteř klubu. Mnohdy je zde vidět i několik generací rodin, kteří jakoby příslušnost klubu dědí z generace na generaci.

V loňském roce 2012 se otrokovickým podařilo nasbírat v rámci závodů v české republice přes čtyřicet pódiových umístění ať už z mistrovských závodů nebo z regat pořádaných v krajských městech.

### 3.4.1 Rozhovor s předsedou klubu

Rozhovor byl veden s předsedou klubu Milanem Tomašíkem. Pan Tomašík byl do funkce předsedy zvolen teprve před dvěmi lety, ale jakožto dlouhodobý aktivní člen zná velmi dobře poměry v klubu a je tím správným člověkem na této pozici. Sám vesluje od 15 let a má trenérský kurz II. třídy. Jedná se o rozhovor nestandardizovaný, zjevný. Sdělil jsem cíl své návštěvy, vyžádal si souhlas se zveřejněním odpovědí ve své diplomové práci a otevřeně kladl otázky.

#### 1. *Jaká je náplň Vaší práce v klubu?*

Jedná se o práci související s vedením celého klubu. Především se jedná o komunikaci s představiteli města, se sponzory a s ČVS. Dále se pak jedná o činnost spojenou s pořádáním veslařské regaty na podzim a s propagací veslování jako takového ve městě potažmo v kraji. Do mé činnosti se dá zahrnout taktéž svolávání jednání výboru klubu a projednávání činnosti.

#### 2. *Kolik máte sponzorů a jaké?*

Hlavním sponzorem je město, kromě toho máme pár menších sponzorů z oblasti podniků v Otrokovicích, kteří ale přispívají do klubu poměrně malými částkami formou darů.

#### 3. *Na jakých místech máte umístěnou reklamu?*

Reklama je umístěna na objektu veslařské loděnice. Dále pak v lokálních novinách vychází vždy jednou za měsíc reklama spojená s činností našeho klubu. Před konáním regaty na podzim se snažíme dostat reklamu i do místního rádia a televize.

#### 4. *Jak vysoké máte příspěvky?*

Základní příspěvky jsou 2 000,- Kč ročně.

#### 5. *Jak velký máte rozpočet?*

V roce 2012 se příjmy klubu pohybovaly okolo 500 000 Kč.

#### 6. *Je to dostatek peněz pro klub?*

Náklady na provoz jsou pokryty příjmy, požadavky na investice (lodě) nejsou pokryty příjmy a proto si nákup nových lodí můžeme dovolit pouze jednou za čas.

#### 7. *Jakým jiným způsobem dostáváte finance kromě sponzorství?*

Finance získáváme z příspěvků, z dotací města, kraje a veslařského svazu.

8. *Kolik máte registrovaných dětí a mládeže a kolik dospělých veslařů?*

75 mládež, 22 dospělí.

9. *Máte dostatek nových potenciálních dětí?*

Zatím ano.

10. *Jste spokojen s trénující mládeží?*

U starších kategorií ano, u žactva je to různé.

11. *Máte kvalifikované trenéry?*

Ano. Nejčastěji mají vystudovanou trenérskou třídu II.

12. *Jak velký máte management? Je potřeba více lidí?*

V managementu klubu pracuje 7 lidí, což je pro nás dostačující počet.

13. *Zajišťujete regeneraci veslařům?*

Pro běžný provoz nemáme možnost, zajišťujeme ji jen pro ty nejlepší formou masáží a bazénů.

14. *Jaký je největší problém ve výkonu Vaší práce?*

Nedostatek financí.

15. *Co je Vaším cílem v oddíle? Daří se vám vaše cíle naplňovat?*

Základní cíl je poskytnout možnost sportování pro mládež, u kategorií dorostu a juniorů získat medaile na mistrovství a konečným cílem je reprezentace. V posledních letech se nám naše cíle daří plnit poměrně dobře, takže jsme spokojeni.

### **3.4.2 Dotazník**

Dotazník byl vytvořen pro veslaře z TJ Jiskra Otrokovice. Dotazovaní odpovídali na deset otázek týkající se jak spokojenosti s vedením a zázemím v klubu, tak i zaměřujících se na závodníky samotné. Na dotazník odpovědělo celkem 40 respondentů, z toho bylo 25 mužů a 15 žen, nejčastěji ve věku mezi 17 až 25 lety.

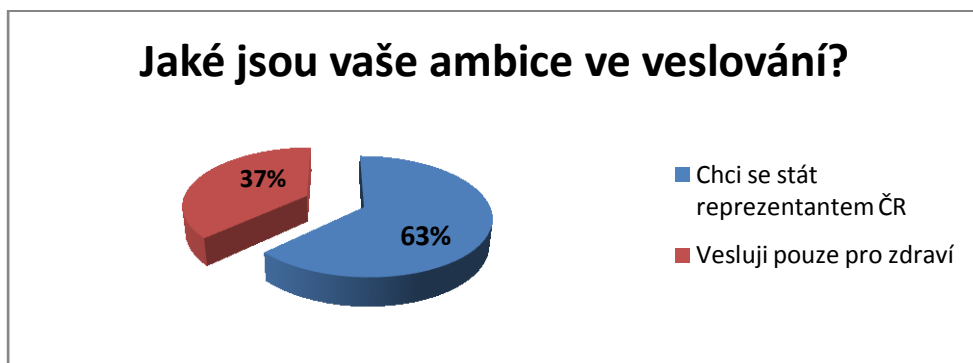
- **Otázka č. 1: *Jak dlouho se věnujete veslování?***

Mezi nejčastější odpověď patřilo 5 a více let u 80% dotazovaných.

- Otázka č. 2: ***Jaké jsou Vaše ambice ve veslování?***

Na tuto otázku odpovědělo 63%, že by se v budoucnu chtěli stát reprezentanty České republiky, jeden respondent odpověděl, že již ČR reprezentuje a zbytek uvedlo, že vesluje pro zdraví a nemají vyšší ambice. Graf 3.3 zobrazuje sportovní ambice otrokovických veslařů.

Graf 3.3 *Sportovní ambice otrokovických veslařů*

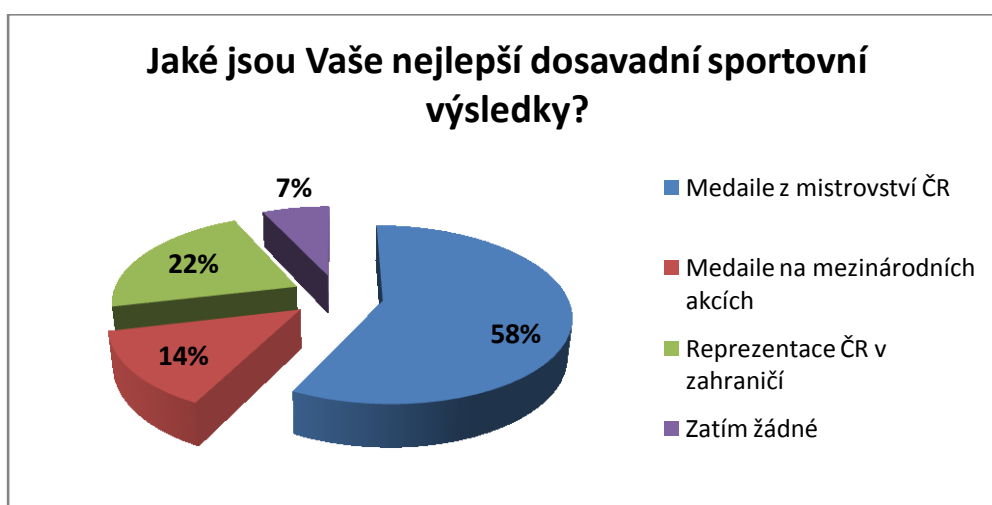


Zdroj: vlastní zpracování

- Otázka č. 3: ***Jaké jsou Vaše nejlepší dosavadní sportovní výsledky?***

Zde až 58% napsalo, že mají nějakou medaili z mistrovství republiky a 22% si připsalo i úspěšnou reprezentaci na zahraničních regatách, což je velmi dobrým výsledkem. V grafu 3.4 můžeme vidět výsledky sportovní úspěšnosti veslařů TJ Jiskra Otrokovice.

Graf 3.4 *Sportovní úspěchy otrokovických veslařů*



Zdroj: vlastní zpracování

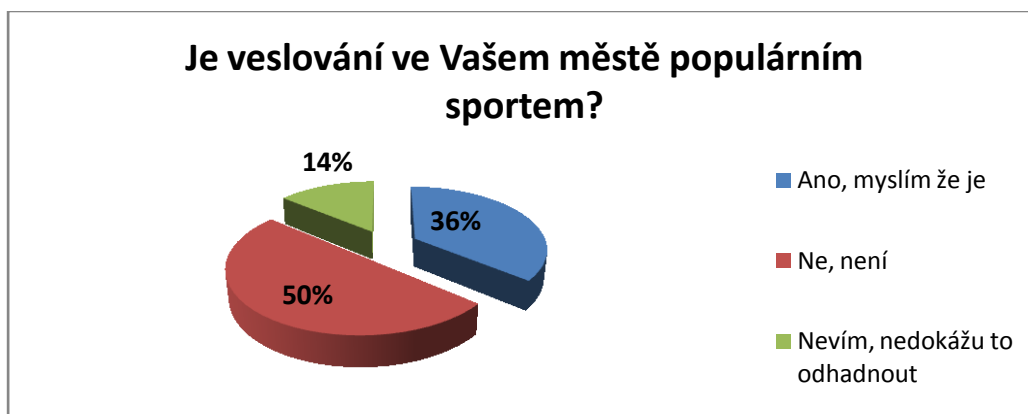
- Otázka č. 4: *Máte pocit, že je ve Vašem klubu dostatečně kvalitní zázemí pro trénink (vybavení loděnice, posilovny, kvalita a počet trenérů)?*

V tomto případě bylo 93% dotazovaných spokojeno. Uvedli například, že v klubu panuje jisté kouzlo malého klubu, kde se každý zná, lidé zde velmi komunikují a je zde dobrá atmosféra. Zároveň však také uvedli, že zde nejsou takové možnosti pro rozvoj v budoucnosti jako ve velkých klubech zejména v Praze. Někteří napsali, že by si taktéž přáli více kvalitních nových lodí.

- Otázka č. 5: *Myslíte si, že je ve Vašem městě veslování populárním a známým sportem?*

Zde se poměr odpovědí poměrně zajímavě vyvážil. 36% uvedlo, že si myslí, že veslování je v Otrokovicích populární, 50% naopak že tomu tak není, zbylých 14% uvedlo, že neví a nedokážou to posoudit. V grafu 3.5 vidíme názory veslařů na popularitu veslování v Otrokovicích.

Graf 3.5 *Názor na popularitu veslování v Otrokovicích*



Zdroj: vlastní zpracování

- Otázka č. 6: *Myslíte si, že má klub dostatek sponzorů?*

Všichni se shodli na tom, že je zde nedostatek sponzorů oproti např. pražským klubům. Pár respondentů si také myslí, že na fungování oddílu to stačí, ale na modernizaci vybavení a materiálu už nikoli.



- Otázka č. 7: ***Znáte nějaké formy propagace nebo reklamy, kterou se Váš klub prezentuje na veřejnosti?***

95% respondentů ví, že je klub propagován v novinách, na internetových stránkách a pouze pár dotazovaných uvedlo, že slyšeli reklamu také v rádiu, ale to pouze ve spojitosti s konanými závody ve městě vždy na podzim.

- Otázka č. 8: ***Máte pocit, že by bylo dobré umístit odkaz na stránky klubu také na sociální síť facebook. Pokud ano, z jakého důvodu?***

Zde mi většina dotazovaných odpověděla, že určitě ano. Jako důvod zde mnozí uvedli hlavně fakt, že na facebooku tráví dnes mnoho mladých lidí obrovské množství času a klub by se tak touto formou dostal do jejich povědomí. Dají se zde také jednoduchým způsobem sdílet fotky a zážitky jednotlivých členů oddílu a to posiluje reputaci klubu.

- Otázka č. 9: ***Kdyby Vám nabídli trénovat v Praze, přestoupili byste?***

Většina respondentů by nabídku přijala. Pár jich napsalo, že nyní ne a jeden mi odpověděl, že nabídky již v minulosti dostal, ale odmítl ji, protože by ani za tohoto předpokladu nedostával finance na rozvoj svého potenciálu.

- Otázka č. 10: ***Jaká je dostupnost na loděnici? Jakým způsobem se dopravujete Vy?***

Dostupnost na loděnici je na dobré úrovni. Dostanete se zde na kole, na kolečkových bruslích, autem, pěšky, od zastávek MHD a ČSAD se nachází přibližně 10 minut pěší chůze. Většina veslařů uvedlo, že dojíždí na kolech. Loděnice je umístěna u řeky v rámci cyklostezky, která vede kolem celého Baťova kanálu, takže dostupnost je opravdu velmi dobrá.

### **3.4.3 Marketingová propagace**

#### **KOMUNIKAČNÍ MIX**

Pomocí nástrojů komunikačního mixu jsem zjišťoval, jakým způsobem se TJ Jiskra Otrokovice snaží propagovat svou činnost. Popřípadě jakým způsobem komunikují a spolupracují se sponzory s veřejností a s městem.

#### **Osobní prodej**

Otrokovický klub se snaží formou pravidelných náborů na základních školách neustále omlazovat své řady. Díky dobré spolupráci s několika základními školami v okolí se tak daří dostat do klubu velké množství nových členů. Také ve městě pořádají

školní pohár ve veslování na trenažérech, kterého se pravidelně účastní téměř veškeré otrokovické školy a díky této propagaci noví členové neustále přibývají.

### **Reklama**

Otrokovičtí pravidelně inzerují v lokálních novinách reklamu, kde apelují na zdravý životní styl a vyzdvihují zde přednosti veslařského sportu. Navíc s blížící se regatou konanou vždy na podzim se dostávají se svou propagací také do lokální televize, kde lákají místní na podporu tohoto podniku. Mnohdy je tak na regatě velká spousta nadšenců a příznivců veslování zejména z řad rodičů s dětmi. Jinak by ale podpora pomocí reklamy mohla posílit zejména prostřednictvím billboardů v okolí klubu či vylepením plakátů, které by lákaly zájemce na příchod do klubu.

### **Public relations**

Co se týče například profilu na facebooku, otrokovický klub taktéž nemá vytvořenou fanouškovskou stránku, což je v dnešní době škoda, neboť tím přichází o jistou konkurenční výhodu oproti jiným sportovním celkům. Ovšem co se týče webových stránek je nutno říci, že ty jsou na kvalitní a dostačující úrovni. Probíhá zde pravidelná aktualizace novinek a důležitých informací. I z grafického pohledu vypadají velice přesvědčivě.

### **Direct marketing**

Za přímou propagaci činnosti klubu v místě jeho působnosti můžeme považovat pořádání podzimní veslařské regaty zvané Otrokovické sprinty. O tuto regatu je velký zájem jak ze strany všech Moravských klubů, tak ve městě a zde se také nejlépe dá lokálně propagovat veslování. Dá se říci, že zejména díky této přímé propagaci veslování, kdy mohou místní vidět závodit své ratolesti, se klubu daří neustále posilovat své řady.

### **Sponzoring**

Klasický velký sponzor z podnikatelského sektoru v Otrokovicích chybí. Místní si však vystačí s dotacemi poskytovanými městem a dále pak s podporou z SCM, která je velmi silná díky kvalitnímu postavení závodníků v rámci celorepublikového hodnocení.

### 3.4.4 Výkaz příjmů a výdajů klubu za rok 2012

Tab. 3.6 *Výkaz příjmů a výdajů TJ Jiskra Otrokovice za rok 2012*

Rok 2012			
Příjmy	Částka v Kč	Výdaje	Částka v Kč
Převod peněžních zásob z roku 2011 z bankovního účtu	50 450,-	Platby poskytované ČVS za registrované členy klubu	15 000,-
Převod peněžních zásob z roku 2011 v hotovosti z pokladny	20 000,-	Elektřina	45 000,-
Členské příspěvky	150 000,-	Voda	10 000,-
Český veslařský svaz	120 000,-	Uhlí	30 000,-
Obecní úřad	150 000,-	Dřevo	5 000,-
Příjmy spojené s konáním Otrokovických sprintů	5 500,-	Sportovní činnost - cestovné	15 000,-
Sponzoři	10 000,-	- stravné	10 000,-
		- startovné	15 000,-
		- ubytování	17 000,-
		- zdravotní pojištění	20 000,-
		Nákup sportovního vybavení	100 000,-
		Pohonné hmoty	60 000,-
		Výdaje spojené s konáním Otrokovických sprintů	25 000,-
		Pojistění	10 000,-
		Údržba loděničního areálu	8 000,-
		Opravy sportovního náčiní	20 000,-
		Telefony	1050,-
		Poštovné	500,-
<b>CELKEM</b>	<b>505 950,-</b>	<b>CELKEM</b>	<b>406 550,-</b>

Zdroj: Informace poskytnuté výkonným výborem TJ Jiskra Otrokovice

Ve *Výkazu příjmů a výdajů* klubu jsou zobrazeny jednotlivé položky, ze kterých jsou do klubu čerpány finanční prostředky. Jak víme, představuje z dynamického hlediska příliv a odliv peněz podniku rámci určitého období. Ze statického (k určitému okamžiku) představuje výsledek přílivu a odlivu peněz, který se jeví jako rozdíl mezi příjmy a výdaji klubu za určité období. Znamená stav **reálných peněz** (hotovostních i bezhotovostních) **k určitému okamžiku**. Částky jsou zaokrouhleny na tisíce.

Co se příjmů týče, největší množství peněz ze kterých klub čerpal, tvořily peníze získané z vybraných členských příspěvků a z městských dotací v souhrnné výši 300 000,- Kč. Dalším finančním zdrojem byly prostředky poskytované z ČVS, kde se jasně projevuje úspěšnost a kvalita závodníků kteří jsou svazem podporováni, kdy klub inkasoval od svazu 120 000,- Kč. Tyto prostředky pak byly využity jak pro potřeby loděnice, tak i pro samotnou přípravu a podporu sportovců. Klub nemá potřebu shánět větší množství sponzorů z podnikatelského sektoru a to hlavně díky štědré dotaci města (v případě sponzorů uvedených v tabulce se většinou jedná o fyzické osoby či menší podniky poskytující dary). Mezi nejvýraznější výdaje otrokovického klubu můžeme zařadit výdaje na nákup sportovního vybavení (nová loď), kdy se cena pohybovala okolo 100 000,- Kč. Další významnou složkou jsou výdaje na pohonné hmoty 60 000,- Kč a výrazně vyšší částky spojené se sportovní činností klubu, které dávají znát, že závodníci Jiskry Otrokovice se účastní velkého množství závodů po celé republice a v hojném počtu. Jak je možné vidět, **příjmy** za rok 2012 tvořily částku celkem **505 950,- Kč** a **výdaje** byly ve výši **406 550,- Kč**. V analyzovaném roce tak bylo zjištěno **kladné cash-flow** ve výši **99 400,- Kč**. Tyto prostředky budou využity v následujícím roce.

### 3.4.5 SWOT analýza TJ Jiskra Otrokovice

BODY – ohodnocení, v jaké pozici je to kritérium v tom daném klubu, rozmezí 1 – 10.

Přičemž je 1 nejnižší ohodnocení a 10 nejvyšší.

VÁHA – důležitost toho kritéria, rozmezí 1 – 7. Přičemž je opět 1 nejnižší důležitost a 7 nejvyšší.

### Interní analýza

V interní analýze zkoumáme silné a slabé stránky spojené s činností klubu. Pomocí bodového a váhového ohodnocení jednotlivých kritérií získáme ucelený přehled o tom, zda v klubu převažují silné stránky nad slabými nebo je tomu naopak. Viz. Tab. 3.7 Interní SWOT analýza TJ Jiskra Otrokovice

Tab. 3.7 Interní SWOT analýza TJ Jiskra Otrokovice

Interní SWOT analýza			
Silné stránky (strenghts)	BODY	VÁHA	SOUČIN
Tradice veslování předávané z generace na generaci	5	5	25
Dostupná Lokalita	5	6	30
Velké množství veslařů v mladších kategoriích	10	7	70
Kvalita nabízených služeb	8	6	48
Finanční podpora města	10	7	70
Široká nabídka volnočasových aktivit	4	5	20
Účast na regatách	7	6	42
Nízké příspěvky	10	5	50
Kvalifikovaní trenéři	10	7	70
Dobré tréninkové podmínky	9	7	63
<b>SOUČET</b>			<b>488</b>

<b>Slabé stránky (weaknesses)</b>	<b>BODY</b>	<b>VÁHA</b>	<b>SOUČIN</b>
Technické vybavení	10	6	60
Intenzita a kvalita propagace	7	6	42
Regenerace	5	4	20
Sponzoring	8	7	56
<b>SOUČET</b>			<b>178</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V Příloze 6 je dále podrobnější popis jednotlivých silných a slabých stránek TJ Jiskra Otrokovice. Viz. Příloha 6.

### Externí analýza

Externí analýza se zabývá příležitostmi a hrozbami které se vyskytují v okolí klubu. Tabulka 3.8 ukazuje, v čem by vedení TJ Jiskra Otrokovice mohlo vidět své příležitosti a naopak jakých možných hrozeb by se měli vyvarovat. Viz. Tab. 3.8 Externí SWOT analýza TJ Jiskra Otrokovice

*Tab 3.8 Externí SWOT analýza TJ Jiskra Otrokovice*

<b>Externí SWOT analýza</b>			
<b>Příležitosti (opportunities)</b>	<b>BODY</b>	<b>VÁHA</b>	<b>SOUČIN</b>
Větší zájem nových veslařů o veslování v Otrokovicích	10	6	60
Získání většího množství sponzorů	7	7	49
Rozšíření komunikace skrze masmedia	8	7	56
Pravidelné proškolení trenérů	8	6	48
Výchova budoucích reprezentantů ČR a jejich přestup do pražské Dukly	4	5	20
Zkvalitnění vybavení a materiálu pro veslaře	9	7	63
Rozšíření možnosti regenerace pro závodníky	10	6	60
<b>SOUČET</b>			<b>356</b>

<b>Hrozby (threats)</b>	<b>BODY</b>	<b>VÁHA</b>	<b>SOUČIN</b>
Nedostatečná modernizace veslařského vybavení (lodě, vesla, trenažéry)	8	6	48
Nezájem členů o aktivní činnost	7	7	49
Odchod kvalitních trenérů	10	7	70
Odchod veslařů do jiných oddílů	7	6	42
Nedostatek trénujících veslařů	4	5	20
Vztahy mezi členy klubu	7	5	35
<b>SOUČET</b>			<b>264</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V Příloze 7 je dále podrobnější popis jednotlivých příležitostí a hrozeb TJ Jiskra Otrokovice. Viz. Příloha 7.

Tab 3.9 *Průběžné výsledky SWOT analýzy TJ Jiskra Otrokovice*

<b>Průběžné výsledky SWOT analýzy</b>			
<b>Typ analýzy</b>	<b>Faktory</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Výsledná hodnota</b>
Vnitřní analýza	Silné stránky (S)	488/10	<b>48,8</b>
	Slabé stránky (W)	178/4	44,5
Vnější analýza	Příležitosti (O)	356/7	<b>50,9</b>
	Hrozby (T)	264/6	44

Zdroj: Tab. 3.7 a 3.8, vlastní zpracování

Tabulka 3.9 zobrazuje průběžné výsledky výpočtu, které poukazují na výstup ze SWOT analýzy. Tyto hodnoty vykazují pozitivní řešení této situace, protože převažují silné stránky nad slabými a zároveň příležitosti nad hrozbami.

Tab 3.10 *Konečné výsledky SWOT analýzy TJ Jiskra Otrokovice*

<b>Konečné výsledky SWOT analýzy</b>			
<b>Typ analýzy</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Výsledná hodnota</b>	<b>Výsledná strategie</b>
Vnitřní analýza	48,8 - 44,5	<b>4,3</b>	Strategie SO
Vnější analýza	50,9 - 44	<b>6,9</b>	

Zdroj: Tab. 3.9, vlastní zpracování

Konečné výsledky SWOT analýzy této studie nám uvádí tabulka 3.10. Výsledným řešením je strategie SO neboli strategie max - max. Klub se setkává s příležitostmi a je schopen nabídnout i množství silných stránek, které podporují dané příležitosti. Výsledkem by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie.



## **4. KOMPARACE KLUBŮ VK PERUN OSTRAVA A TJ JISKRA OTROKOVICE**

Při porovnání výsledků plynoucích z vyplněných dotazníků, z rozhovorů vedených s předsedy obou klubů, z analýzy marketingové komunikace, z analýzy výkazů příjmů a výdajů za rok 2012, a ze závěrečných SWOT analýz byly zjištěny následující informace.

### **4.1 Management**

Oba dva kluby mají právní status občanského sdružení a jsou založené za účelem podpory sportu a volnočasových aktivit svých členů, nejsou tak založeny k výdělečné činnosti. Řídí se podle zákona o sdružování občanů č. 83/1990 Sb., který nám říká, že občané mají právo svobodně se sdružovat a upravuje ustanovení týkající se tohoto sdružování. Dále poté podle platných stanov klubu, které byly schváleny společně s registrací klubu Ministerstvem vnitra České republiky.

V ostravském klubu je management tvořen: předsedou klubu, místopředsedou, hospodářem, jednatelem klubu, a ostatními členy výboru. Je zde vytvořena i revizní komise, která má na starosti finanční a hospodářskou činnost a slouží zejména jako kontrolní orgán.

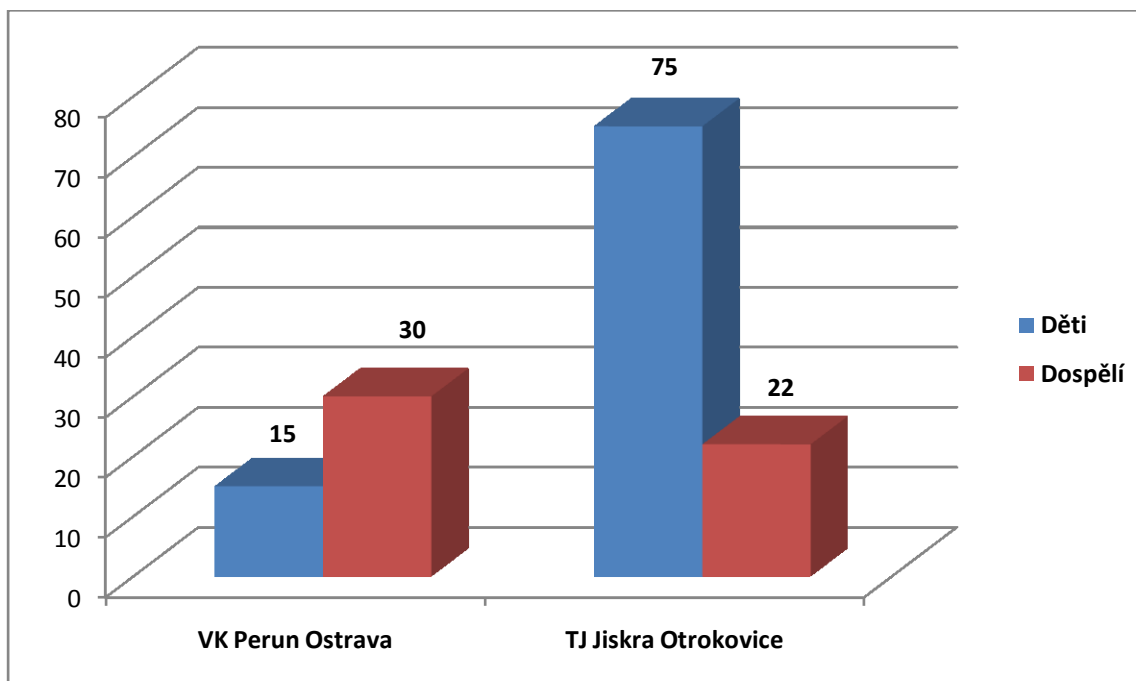
V otrokovickém klubu je management složen z těchto osob: předseda klubu, místopředseda, hospodář, sekretář, správce, hlavní trenér, dílčí trenéři. Zde kontrolní orgán v podobě revizní komise není ustanoven.

Co se týče vedení tréninků u obou klubů, je zde vidět velký rozdíl. VK Perun Ostrava je v současné době pod úrovní svého potenciálu, jelikož zde není dostatek kvalifikovaných trenérů. Z toho plyne, že zde chybí zázemí pro kvalitní tréninky mládeže a ty jsou pak řízeny pouze jedním trenérem.

Oproti tomu se v otrokovickém klubu neustále pohybují čtyři kvalifikovaní trenéři (nejčastěji s trenérskou třídou II.), kteří si správně rozdělují jednotlivé kategorie závodníků a rozloží tak své úsilí mezi sebe.

Ve VK Perun je v současné chvíli registrováno 15 dětí a 30 dospělých veslařů, kdežto v Otrokovicích je to 75 dětí a 22 dospělých. Graf 4.1 ukazuje poměr registrovaných členů v jednotlivých klubech.

Graf 4.1 Komparace počtu registrovaných veslařů v obou klubech



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Spokojenost se zázemím a sportovní činnost

V obou klubech dotazovaní uvedli, že nejsou příliš spokojeni s kvalitou a stářím lodí a veslařského vybavení. Oba kluby se v tomto směru potýkají s nedostatkem financí na nákup nového materiálu a musí si tak vystačit se staršími modely lodí. Je však nutno říci, že v otrokovickém klubu je loděnice nepatrně větší a jejich lodě jsou kvalitnější výroby nežli v Ostravě.

Další výhodou otrokovických je vnitřní veslařský bazén v prostorách loděnice, kde mohou veslaři přes zimu pilovat techniku stejně jako by jeli na vodě. Trenažéry jsou vybaveny oba kluby, ale ty slouží spíše pro fyzickou přípravu.

V Ostravě jsou podmínky pro trénink na vodě dostačující a veslaři se mohou připravovat na 2km dlouhém klidném úseku řeky Odry mezi splavy. Problémem pro trenéra je ale skutečnost, že podél řeky sice vede cyklostezka, ta je však od vody příliš vzdálená a trenér tak nemá přímý kontakt s veslaři. Navíc zde chybí motorový člun pro trenéra, který by tak svěřence mohl dirigovat z vody.

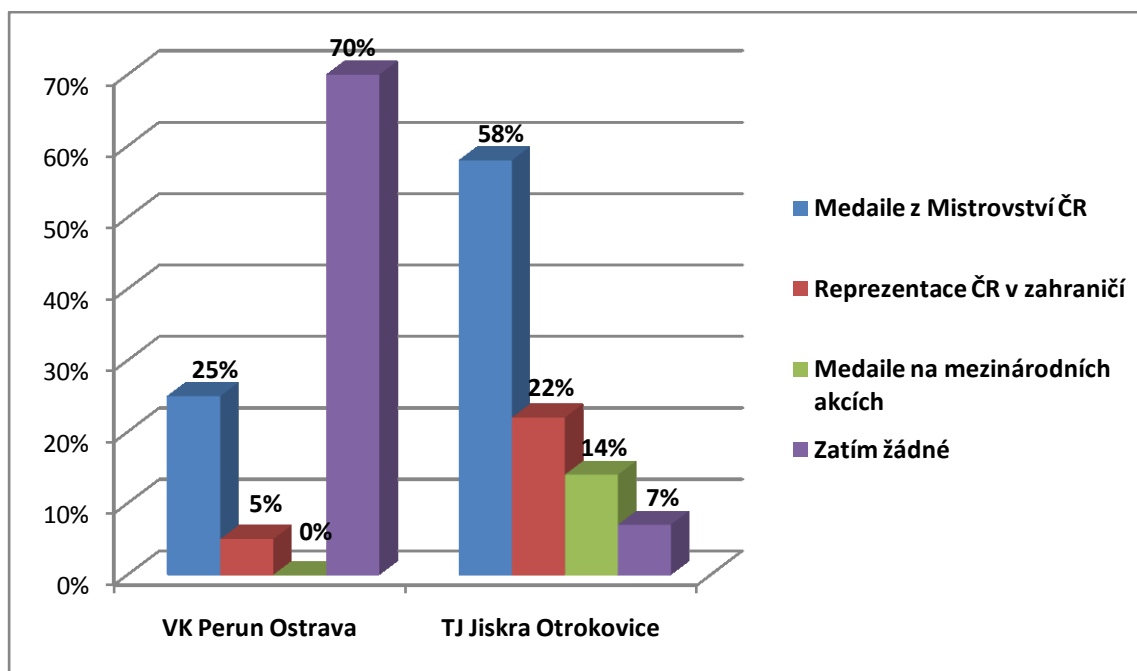
V Otrokovících mají možnost veslaři trénovat na Baťově kanále a úsek, ve kterém mohou poklidně jezdit je dlouhý až 10 km, což je samozřejmě nesrovnatelně pozitivnější. Navíc kolem celého kanálu vede cyklostezka v malé vzdálenosti od vody a

trenéři tak mají výborný přehled nad situací na vodě a mohou svým svěřencům radit a pomáhat. Mají taktéž k dispozici motorový člun a mohou tak řídit trénink i z vodní plochy v bezprostředním kontaktu.

Co se týče výsledků na sportovním poli zde je jasné že VK Perun není schopen konkurovat v současné chvíli otrokovickému klubu. Je zde spousta mladých nezkušených veslařů, kteří se teprve učí základům veslování a jejich výsledky jsou tak spíše symbolické.

Jiskra Otrokovice již stabilně po několik let vychovává úspěšné reprezentanty zejména v dorosteneckých a juniorských kategoriích a v současné době se může pyšnit i jedním reprezentantem ČR ve skifu lehkých vah a dvěma reprezentanty Alžíru (s českými kořeny) reprezentující na dvojskifu lehkých vah. Graf 4.2 zobrazuje komparaci sportovních výsledků obou klubů v nedávné době.

Graf 4.2 Komparace dosažených sportovních výsledků dotázaných veslařů



Zdroj: vlastní zpracování

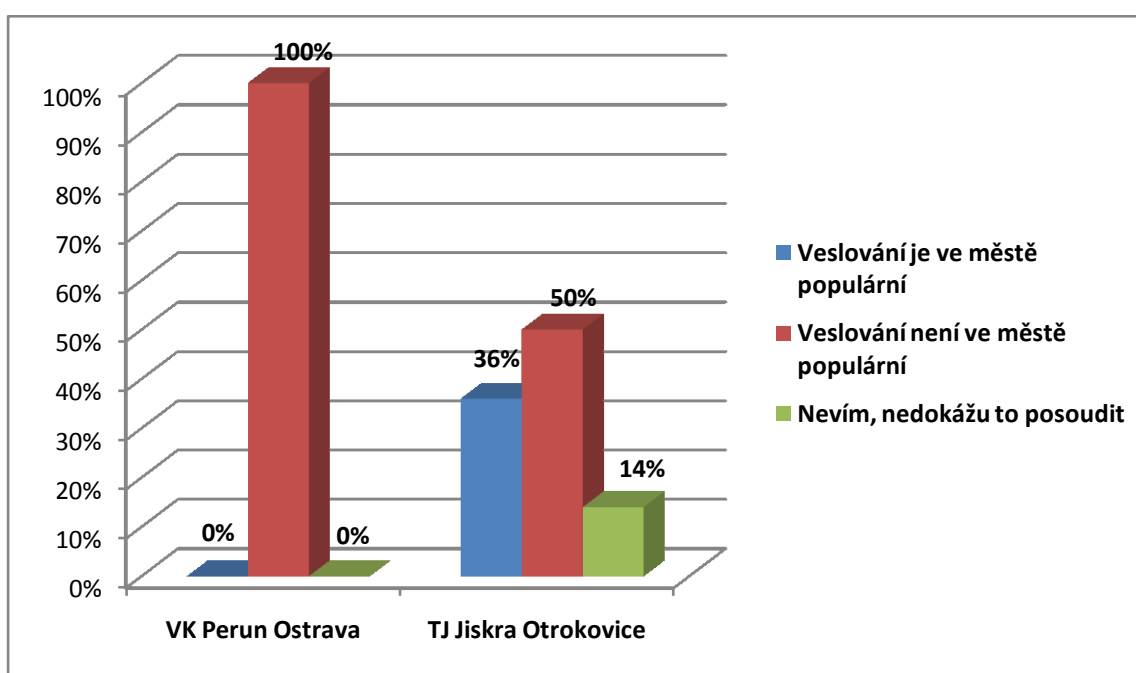
### 4.3 Propagace

V dotazníku byla položena otázka, je-li veslování v daném městě populárním sportem. Dále pak jakým způsobem se lidé dozvěděli o veslařských klubech v jednotlivých městech. Zda to bylo přes lokální média v rámci reklamy anebo se

dozvěděli o klubu od svých známých. Zde byla u ostravských veslařů jednoznačná odpověď, kdy všichni dotazovaní uvedli, že se o veslování se dozvěděli prostřednictvím svých známých a přišli si ho vyzkoušet nebo jsou to žáci, kteří byli registrováni do klubu po loňském úspěšném náboru nových členů na základních školách.

V Otrokovicích se naopak poměr odpovědí poměrně zajímavě vyvážil. 36% uvedlo, že si myslí, že veslování je v Otrokovicích populární, 50% naopak že tomu tak není, zbylých 14% uvedlo, že neví a nedokážou to posoudit. Graf 4.3 ukazuje názory veslařů na popularitu klubů v daných městech.

Graf 4.3 Komparace úrovně propagace obou klubů



Zdroj: vlastní zpracování

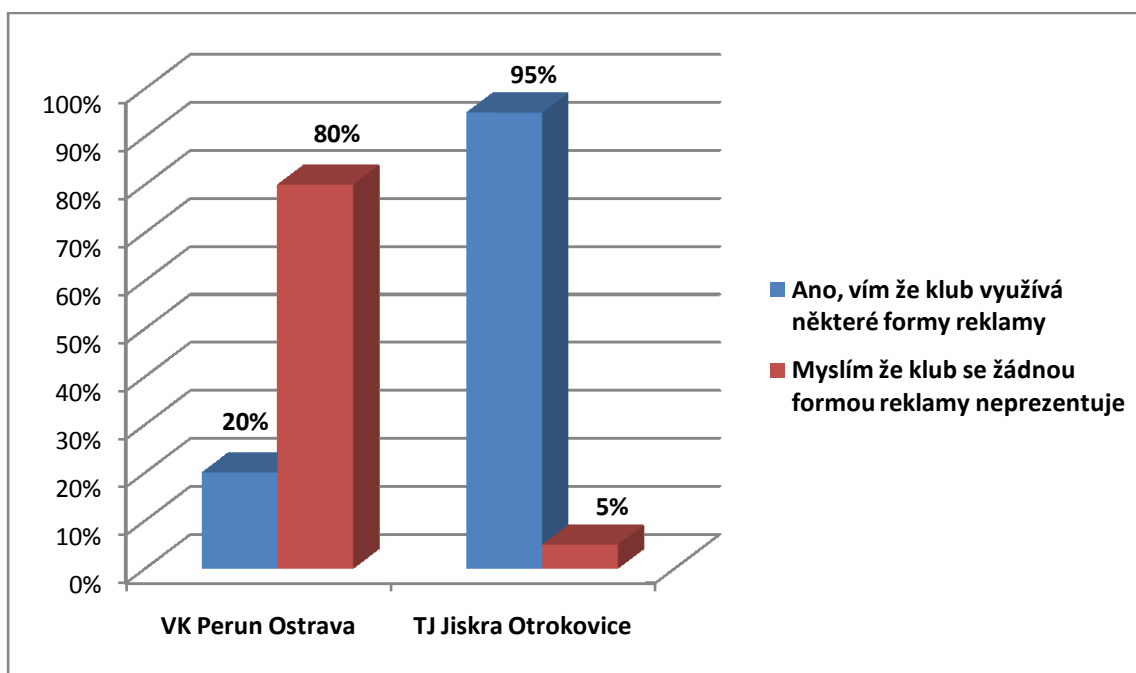
#### 4.3.1 Reklama

Z výsledků dotazníků je patrné, že většina ostravských veslařů neví o žádné formě reklamy, kterou by se klub na veřejnosti prezentoval. Někteří mladší jedinci uvedli, že jedinou reklamou byly letáčky, které obdrželi při náboru vytvořené právě pro tuto příležitost. Inzerce v tiskovinách, v lokální televizi, na poutacích nebo v prostředcích MHD či jinde neexistuje. Jedinou formou reklamy, kterou uvedli tři dotazovaní, byly internetové stránky klubu, které jsou ale podle nich naprosto

nedostačující a navíc nevzhledně zpracované. Velice významnou složku reklamy klubu je ale propagace klubových sponzorů prostřednictvím reklamních potisků jednotlivých firem vylepených na lodích či veslařském materiálu, díky čemuž putuje do klubu od sponzorů stěžíjná množství financí.

Otrokovičtí pravidelně inzerují reklamu v lokálních novinách, kde apelují na zdravý životní styl a vyzdvihují zde přednosti veslařského sportu. Navíc s blížící se regatou konanou vždy na podzim se dostávají se svou propagací také do lokální televize, kde lákají místní na podporu tohoto podniku. Propagace také probíhá formou pořádání poháru základních škol ve veslování, ze kterých se daří otrokovickým pravidelně přivádět do klubu nové veslaře. V grafu 4.4 je zobrazeno povědomí veslařů z jednotlivých klubů o reklamní kampani klubu.

Graf 4.4 *Povědomí o reklamní kampani klubů*



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2 Public relations prostřednictvím internetu

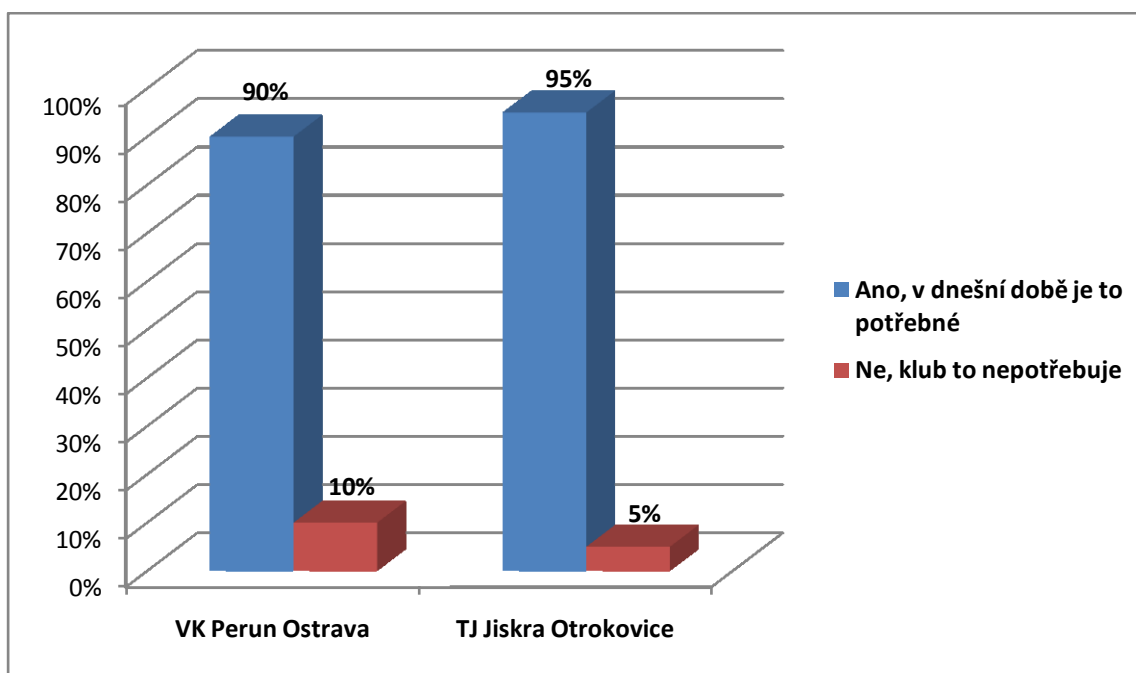
V dnešní době je nutné propagovat klub i elektronickým způsobem pomocí webových stránek a sociálních sítí jako je např. facebook.

VK Perun je v tomto ohledu velmi pozadu. Veslařské stránky klubu jsou nevzhledně upravené, nejsou aktualizované a neposkytují návštěvníkům žádné kvalitní

informace týkající se klubu. V tomto směru by se klub měl snažit posunout dopředu a najmout grafika pro zlepšení kvality stránek. Klub nemá vytvořen ani profil na sociální síti facebook, což jej v podstatě zbytečně obírá o možnou skupinu nadšených fanoušků a příznivců klubu. Zde by mohl klub budovat komunitu, získávat nové příznivce a zjišťovat jejich potřeby.

Co se týče profilu na sociální síti facebook, otrokovický klub taktéž nemá vytvořenou fanouškovskou stránku, což je v dnešní době škoda, neboť tím přichází o jistou konkurenční výhodu oproti jiným sportovním celkům. Ovšem co se týče webových stránek je nutno říci, že ty jsou na kvalitní a dostačující úrovni. Probíhá zde pravidelná aktualizace novinek a důležitých informací. I z grafického pohledu vypadají velice přesvědčivě. Graf 4.5 ukazuje přesvědčení veslařů, zda by měly mít kluby profil na sociálních sítích.

Graf 4.5 Přesvědčení veslařů o nutnosti vytvoření profilu na sociálních sítích



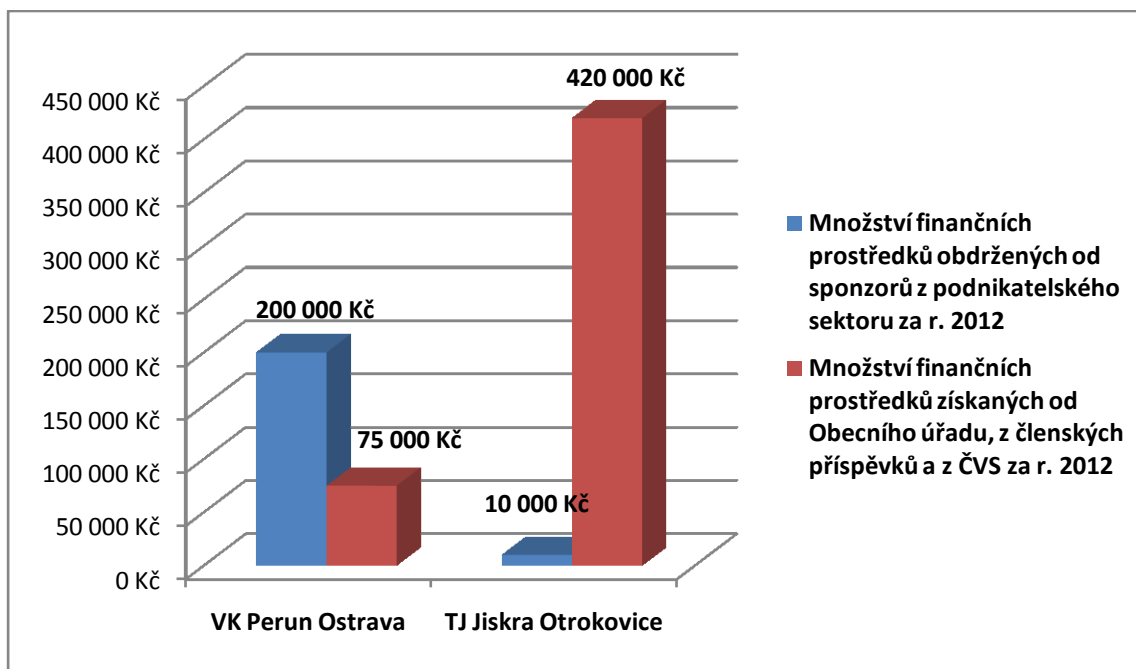
Zdroj: vlastní zpracování

## 4.4 Sponzoring

Ostravský klub podporuje několik menších sponzorů, kteří ale zejména v poslední době dodávají velice slušné finanční prostředky do klubu. Převážně se jedná o sponzorství na základě smlouvy o reklamě, kde je určitým způsobem propagována značka či firemní činnost sponzora. Děje se tak např. formou reklamních potisků na sportovním materiálu, v propagačních materiálech klubu, na internetových stránkách.

V Otrokovicích je situace jiná. Místní veslaři zde nevidí podporu z podnikatelského sektoru jako nezbytnou a nesnaží se tak za každou cenu hledat sponzory. Významným "sponzorem" je zde spíše obecní úřad, který do klubu pravidelně přispívá vysokými částkami. Dále jsou to potom vybrané prostředky z členských příspěvků, které díky velkému počtu veslařů tvoří silnou skupinu. Klubu se i díky dobrým sportovním výsledkům daří získávat podporu ze strany ČVS. Je však pravdou že při zvýšeném úsilí by mohlo vedení klubu zapracovat na spolupráci s místními podnikateli a získat tak pro klub ještě větší podporu. Graf 4.6 ukazuje srovnání výše získaných finančních prostředků z různých zdrojů.

Graf 4.6 Komparace získávání finančních prostředků z různých zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování

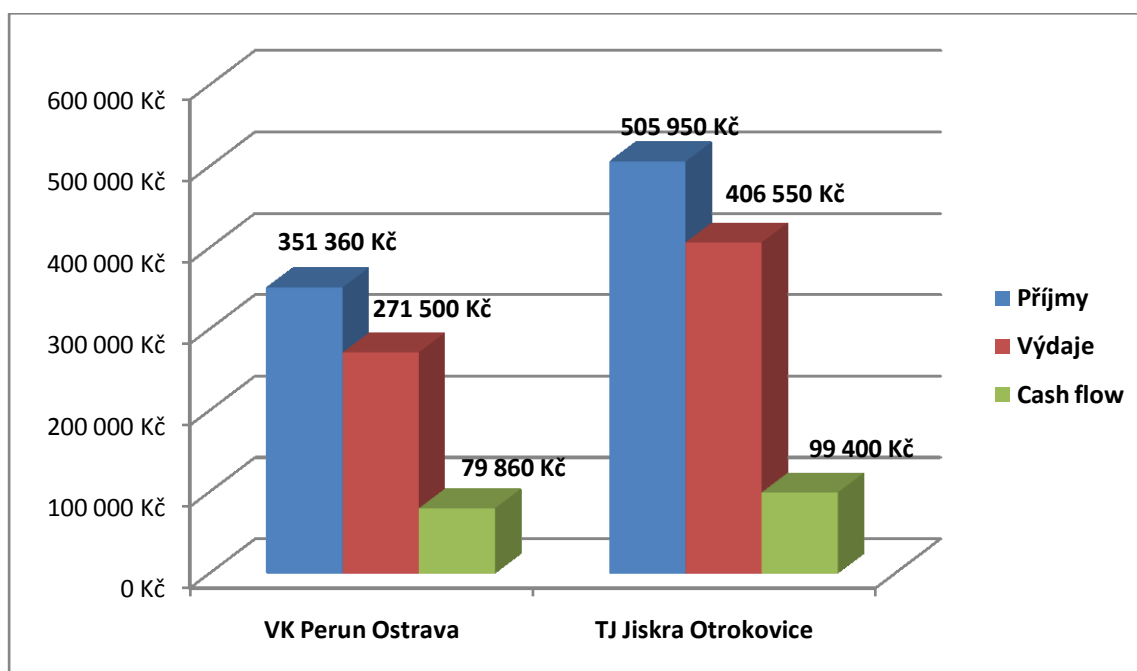
## 4.5 Výkazy příjmů a výdajů za rok 2012

Ve VK Perun Ostrav je situace následující. Na straně příjmů, tvoří největší množství peněz příspěvky od sponzorů, přičemž celková výše činila 200 000,- Kč. Poté jsou zde uvedeny další složky, ze kterých klub čerpá prostředky. Jsou to například: Členské příspěvky, Ostravská tělovýchovná unie, Český veslařský svaz, obecní úřad, příjmy spojené s pronájmem prostor, příjmy spojené s konáním Perunova poháru, úroky z bank a vrácené přeplatky. Peněžní zásoby ušetřené za rok 2011 a převedené do roku 2012 činily celkem 26 600,- Kč. Do výdajů klubu spadají tyto položky: výdaje na sportovní činnost (cestovné, stravné, ubytování, startovné, zdrav. pojištění), nákup sportovního vybavení, opravy sportovního náčiní, výdaje spojené s konáním Perunova poháru, pohonné hmoty, platby ČVS, poplatky v bance, výdaje za elektřinu, vodu, uhlí, dřevo, poplatky za svoz odpadu, platby pojištění, údržba areálu, telefony, poštovné. Dále pak závazky (půjčky) členům klubu na nákup sportovního vybavení. Jak je možné vidět, **příjmy** za rok 2012 tvořily částku celkem **351 360,- Kč** a **výdaje** byly ve výši **271 500,- Kč**. V analyzovaném roce tak bylo zjištěno **kladné cash-flow** ve výši **79 860,- Kč**. Tyto prostředky budou využity v následujícím roce.

V TJ Jiskra Otrokovice bylo největší množství peněz, ze kterých klub čerpal, tvořeno prostředky z vybraných členských příspěvků a z městských dotací v souhrnné výši 300 000,- Kč. Dalším finančním zdrojem byly prostředky poskytované z ČVS, kde se jasně projevuje úspěšnost a kvalita závodníků kteří jsou svazem podporováni, kdy klub inkasoval od svazu 120 000,- Kč. Tyto prostředky pak byly využity jak pro potřeby loděnice, tak i pro samotnou přípravu a podporu sportovců. Klub nemá potřebu shánět větší množství sponzorů z podnikatelského sektoru a to hlavně díky štedré dotaci města (v případě sponzorů uvedených v tabulce se většinou jedná o fyzické osoby či menší podniky poskytující dary). Mezi nejvýraznější výdaje otrokovického klubu můžeme zařadit výdaje na nákup sportovního vybavení (nová loď), kdy se cena pohybovala okolo 100 000,- Kč. Další významnou složkou jsou výdaje na pohonné hmoty 60 000,- Kč a výrazně vyšší částky spojené se sportovní činností klubu, které dávají znát, že závodníci Jiskry Otrokovice se účastní velkého množství závodů po celé republice a v hojném počtu. Jak je možné vidět, **příjmy** za rok 2012 tvořily částku celkem **505 950,- Kč** a **výdaje** byly ve výši **406 550,- Kč**. V analyzovaném roce tak bylo zjištěno **kladné cash-flow** ve výši **99 400,- Kč**. Tyto prostředky budou využity v následujícím roce.



Graf 4.7 Komparace výše příjmů a výdajů klubů za rok 2012



Zdroj: Tab. 3.1 a tab. 3.6, vlastní zpracování

## 4.6 SWOT Analýzy

Konečné výsledky SWOT analýzy VK Perun Ostrava

Konečné výsledky SWOT analýzy			
Typ analýzy	Výpočet	Výsledná hodnota	Výsledná strategie
Vnitřní analýza	29,2 – 50,8	-21,6	Strategie WT
Vnější analýza	45,75 - 59	-13,25	

Zdroj: Tab. 3.5, vlastní zpracování

Výsledným řešením je strategie WT neboli strategie min – min. Slabé stránky a hrozby převažují nad silnými stránkami a příležitostmi a tak podle této studie veslařský klub Perun nemá příliš mnoho silných stránek a v současnosti nenabízí kvalitní zázemí.

## Konečné výsledky SWOT analýzy TJ Jiskra Otrokovice

Konečné výsledky SWOT analýzy			
Typ analýzy	Výpočet	Výsledná hodnota	Výsledná strategie
Vnitřní analýza	48,8 - 44,5	4,3	Strategie SO
Vnější analýza	50,9 - 44	6,9	

Zdroj: Tab. 3.10, vlastní zpracování

Výsledným řešením je strategie SO neboli strategie max - max. Klub se setkává s příležitostmi a je schopen nabídnout i množství svých silných stránek, které podporují dané příležitosti. Výsledkem by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie.

Jak je z obou výše uvedených tabulek patrné, opět je u obou klubů markantní rozdíl.

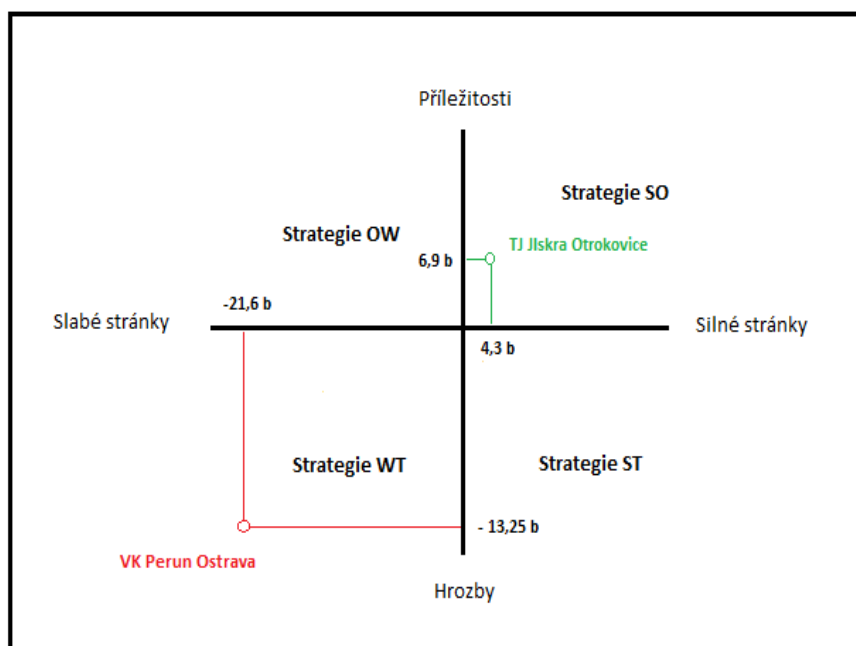
Doporučená strategie WT tedy jinak řečeno min – min nám říká, že ostravští by se měli, v co nekratší době měli zaměřit na minimalizaci slabých stránek (W) a hrozeb (T), je nutné hledat kompromisní řešení situací a nebát se opuštění starých pozic. Stěžejní věcí je tedy oslovení bývalých veslařů a projevení zájmu o jejich činnost v klubovém dění. Nabídnout možnost vzdělávání se v trenérské činnosti prostřednictvím seminářů a licenčních zkoušek. Rozložení sil na více osob a rozdělení jednotlivých věkových kategorií sportovců. Dále je pak nutné zlepšit propagaci klubu v rámci města a zaměřit se především na reklamu v lokálních novinách, rádiích a televizích nebo v prostředcích MHD.

U TJ Jiskra Otrokovice s kvalitou problém není. Doporučená strategie SO neboli max – max napovídá, že klub je schopný nabídnout velké množství silných stránek a může je ještě více podpořit příležitostmi, které se zde vyskytují. I přesto je zde stále potencionální prostor pro zlepšení finanční stránky klubu. Vedení klubu by se mělo pokoušet navázat lepší kontakty se sponzory z podnikatelského sektoru a získat jejich prostřednictvím dodatečné finanční prostředky, které by poté mohli využít v podobě nákupu nového veslařského materiálu, lodí apod. a ještě více tak zkvalitnit zázemí pro veslaře.

Z konečné komparace vnitřních a vnějších analýz ale vyplývá, že VK Perun Ostrava má v současnosti horší postavení nežli TJ Jiskra Otrokovice. Vnitřní analýza

silných a slabých stránek dopadla u VKP na hodnotě -21,6 b., zatímco u TJO 4,3 b. To samé platí i u vnější analýzy příležitostí a hrozeb kdy u VKP byl konečný výsledek -13,25 b. a u TJO 6,9 b. Obr. 4.1 ukazuje srovnání úspěšnosti vedení obou klubů vyplývající ze SWOT analýz.

Obr. 4.1 Komparace úspěšnosti vedení obou klubů vyplývající ze SWOT analýz



Zdroj: Tab. 3.5 a tab. 3.10, vlastní zpracování

## 5. SHRnutí VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

Z výsledků komparací obou klubů vyplývá následující shrnutí.

Vedení VK Perun Ostrava pracuje pod své možnosti. Veslaři by uvítali zkvalitnění sportovního vybavení (lodě, vesla, trenažéry) a také nejsou příliš spokojeni s kvalitou tréninků z důvodu malého počtu trenéra. Podmínky pro trénink jsou zejména na vodě velmi dobré. Klubu chybí veslařský bazén pro zlepšení techniky jízdy veslařů v zimním období. Propagace klubu v rámci města je téměř na nulové úrovni. Stěžejní finanční podpora plyne klubu za prezentaci klubových sponzorů formou reklam vylepených na sportovním materiálu. Klub však sám sebe nikde v médiích prostřednictvím reklamy neprezentuje. Totéž platí o internetových stránkách (které sice existují ale nejsou kvalitně zpracované) a sociálních sítích. Příjmy klubu také nejsou závratně vysoké a ikdyž vedení dokáže svým způsobem zajišťovat příjem finančních prostředků skrze sponzory, působí to spíše jako náplast za nedostatečné sportovní výsledky veslařů. Při zkvalitnění náplně tréninků a zapojení více osob do přípravy mládeže by se mohlo klubu v budoucnu díky výsledkům na sportovním poli dostávat mnohem více peněz hlavně z ČVS a města na podporu práce s mládeží.

V TJ Jiskra Otrokovice se vedení klubu daří poměrně dobře. Oproti ostravskému klubu se zde pohybují čtyři kvalifikovaní trenéři (nejčastěji s trenérskou třídou II.), kteří si správně rozdělují jednotlivé kategorie závodníků a rozloží tak své úsilí mezi sebe. Tím pak vzniká systematicky udržovaný a kvalitní prostor pro práci s mladými veslaři, kteří jsou vysoce výkonnostně motivovaní a hlavně díky jejich výsledkům dostává klub vysokou finanční podporu jak z městských dotací, tak i z ČVS. O tom svědčí také přední umístění zdejších veslařů v každoročních anketách o nejlepší sportovce města, kde jsou vždy velmi vysoko. Závodníci si na tréninkové zázemí příliš nestěžují, uvedli však, že jisté zkvalitnění v rámci nákupu nových lodí a veslařského náčiní (vesla, slajdy, trenažéry) by bylo k dobru a mohli by tak být ještě více konkurence schopní. Co se týče propagace, klub se snaží alespoň malou formou propagovat v lokálních novinách a někdy i v rádiu a televizi. Vedení ale nepracuje se žádnými významnými sponzory z podnikatelského sektoru v čemž je vidět asi největší nedostatek. Kdyby tuto strategii změnili, mohli by tak v následujících letech navýšit svůj rozpočet a ještě zlepšit zázemí pro sportovce.

## 6. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

### 6.1 Strategie pro VK Perun Ostrava

V blízké budoucnosti by mělo být hlavním bodem oslovení bývalých veslařů a projevení zájmu o jejich činnost v klubovém dění. Nabídnout možnost vzdělávání se v trenérské činnosti prostřednictvím seminářů a licenčních zkoušek. Rozložení sil na více osob a rozdělení jednotlivých věkových kategorií sportovců.

Propagace by měla probíhat formou reklamních poutačů v tramvajích, lokálních novinách, v regionálních televizních pořadech a na internetových stránkách klubu. Blíží se již 120. výročí založení klubu, což znamená, že by se měla prezentovat tradice veslování v Ostravě. Prezentace klubu by měla probíhat také při dnech ostravského regionu, kdy jsou pořádány různé kulturní a zábavné akce např. u městské radnice. Zde by se mohl otevřít stánek veslařů, kde by si mohli náhodní kolemjdoucí vyzkoušet krátké závody na trenažéru. Byly by zde odměny v podobě triček s logem klubu, medaile a další ceny (keramické ozdoby, iontové nápoje atd.). Také by zde měla probíhat prezentace videí z veslařských závodů, fotky ze života klubu a zajímavé rozhovory s bývalými úspěšnými odchovanci klubu jakým je například reprezentant Petr Vitásek, nyní člen pražské Dukly. Zapomínat se nesmí ani na zobrazení sponzorů, kteří potřebují vidět nějakou zpětnou propagaci svých firem za poskytnuté služby.

Také propagace ve větším měřítku v rámci republiky by měla být určitě lepší. Jasnou cestou jak toho dosáhnout, je snažit se v rámci několika následujících let vychovat kvalitní veslaře, kteří budou ostravský klub dobře reprezentovat po celé republice. Kvalitních výkonů si jistě poté také všimnou média (zejména lokální televize, rádia a noviny) a klub se tak pomocí prezentace svých výkonů a veslařů může opět dostat do většího povědomí veřejnosti.

Kvůli poloze klubu, který je poměrně nešťastně schován jak za dálnicí D47, tak daleko od hlavního tahu z Ostravy do Petřkovic je nutné vytvořit nejméně tři až čtyři billboardy v místech, odkud je lidé mohou spatřit. Například na konečné zastávce tramvaje číslo jedenáct odkud se pěšky dochází do klubu umístit poutače s šipkami a vzdáleností, která ke klubu zbývá. Další billboardy poté umístit na střechu klubu směrem k dálnici, kde denně projedou tisíce aut. Hlavní a největší poutač by měl být umístěn k cestě u mostu přes řeku Odru, odkud vede odbočka podél řeky právě ke klubu. Zde

bych viděl největší příležitost, jak nalákat zájemce z blízkého okolí, aby se do klubu přišli podívat. Poslední poutač by měl být nad vstupní bránu klubu.

Je nutné uvědomit si výhody, které veslování přináší a zaměřit se na jejich propagaci. V Ostravě v podstatě neexistuje další výkonnostní až vrcholový sport, který by se v současnosti dal provádět na lokálních řekách Odře nebo Ostravici. Je nezbytné děti lákat zejména na možnost rozvíjení svého sportovního potenciálu a nabídnout jim prostřednictvím kvalitních tréninků dostatečné sportovní vyžití v krásném prostředí na řece blízko centra Ostravy a motivovat taktéž jejich rodiče. Jejich děti totiž budou každodenně na čerstvém vzduchu, zlepši svou fyzickou kondici, budou se moci zapojovat do klubového dění, jezdit na závody a budovat tak svou osobnost. Jedná se navíc o velmi ojedinělý a specifický sport, který posiluje všechny svalové skupiny a neohrožuje kloubní aparát tak, jako spousta jiných sportů a dá se tak vykonávat v podstatě celý život.

Další výhodou je fakt, že po finanční stránce je tento sport poměrně nenáročný, jelikož lodě a vybavení dostanou všichni členové zapůjčeny a jsou si povinni zaplatit pouze členské příspěvky a příspěvky na cesty na závody. Cena členství a příspěvků za rok nepřesáhne částku 5000,- Kč, což je oproti jiným finančně náročným sportům jako jsou hokej, tenis či lyžování velmi zanedbatelné částky.

## **6.2 Strategie pro TJ Jiskra Otrokovice**

V tomto klubu se vedení velmi dobře daří zajišťování kvalitní přípravu mládeže a zejména o to by mělo jít ve všech klubech. Bývalí aktivní veslaři zde zůstávají i aktivními členy a neodcházejí. Po práci zde tráví svůj volný čas a jsou zapálení pro správný chod klubu. Nevzniká zde tak generační propad a vedení klubu je i díky tomu schopné pružně reagovat na měnící se situace.

Jedná se o klub s mnohaletou tradicí, který vychovává a sportovně vzdělává děti a mládež od nejmladšího školního věku. Veslují zde veslaři na amatérské úrovni, ale i ti kteří reprezentují ať už ČR anebo dokonce i jiný stát. Veslaři také dojíždějí do jiných spřátelených klubů na Moravě kde v případě dohody a spolupráce vytvářejí společné posádky a poté reprezentují otrokovický klub na regatách v zahraničí. Veslaři, kteří dosahují té nejkvalitnější výkonnosti a jsou umístěni v SCM by tak měli v souladu se svými výkony dostávat odměny ve formě výživových doplňků, sportovních pomůcek, popř. proplacené náklady vynaložené na regeneraci (masáže, sauny, bazény) a to by jistě

ještě více zvýšilo na jejich motivaci týkající se přístupu k tréninkům a snaze zůstat na nejvyšších příčkách co nejdéle. Hlavně díky nim do klubu putuje velké množství peněz ze svazu a z městských dotací.

Školní pohár na trenažeru, kterého se účastní školáci z města je tím správným krokem jak dále pokračovat. Pohár je každoročně velmi dobře obsazen a v posledních letech slouží jako nábor mladých veslařů.

Klady tohoto klubu jsou tedy poměrně jasné. Jedná se o kvalitu tréninků, správné vytváření volnočasových aktivit pro mladé lidi a klub by měl v této cestě pokračovat.

Určitým nedostatkem, na který by se ale mělo vedení klubu v nejbližší budoucnosti zaměřit, je malá snaha o získání sponzorů (místní firmy). Pokud by se otrokovickým podařilo navázat užší kontakt s představiteli silných firem v kraji a prezentovali by se u nich prostřednictvím svých kvalitních výkonů, jistě by dosáhli na vyšší finanční prostředky. Veslování je ve městě poměrně známým sportem a tak je zarážející že se ještě do této doby otrokovičtí s žádným významným partnerem kromě města nedohodli na spolupráci. Určitě by takováto spolupráce klubu a firem ještě zvýšila prestiž veslování ve městě a navíc by se zkvalitnilo zázemí pro veslaře. To by jasně vedlo ke zlepšení už tak dobrých výsledků.

Také propagace zejména prostřednictvím billboardů umístěných na přístupových cestách ke klubu nebo podél cyklostezky u Baťova kanálu by nebyla na škodu. Současná reklama a inzerce v novinách je na dobré úrovni. Nesmíme zapomenout také na propagaci prostřednictvím internetu, kde by klubu jednoznačně prospělo vytvoření fanouškovské stránky na sociální síti.

## 7. ZÁVĚR

Obsahem diplomové práce byla komparace managementu a marketingu dvou veslařských klubů, jmenovitě VK Perun Ostrava a TJ Jiskra Otrokovice.

Dílčím cílem bylo za pomoci komparace daných ukazatelů vyvození návrhů a doporučení, které by mohly pomoci oběma klubům určit jejich strategie do budoucích let. Pro naplnění cílů diplomové práce byly použity tyto výzkumné metody: analýza složení a práce managementu v klubech, rozhovor, dotazník, analýza marketingové komunikace v klubech, analýza příjmů a výdajů klubů za rok 2012 a na závěr vyhodnocení SWOT analýz.

Kapitola teoretické vymezení pojmů, byla zaměřená na vymezení pojmů úzce souvisejících s tématem diplomové práce. Mezi základní pojmy patří následující: definice sportu, veslování, marketingu, nástrojů komunikačního mixu, managementu, a výzkumných metod. Všechny tyto pojmy byly dále využity v praktické části.

V praktické části byla zobrazena historie klubů, jejich organizační rozdělení, provozní a sportovní činnost, byly vedeny rozhovory s jednotlivými představiteli klubů a zobrazeny výsledky dotazníků, které byly rozeslány do jednotlivých klubů. Také proběhlo srovnání výkazů příjmů a výdajů obou klubů za rok 2012. Pomocí SWOT analýz na závěr praktické byly popsány a porovnány silné a slabé stránky klubů a také příležitosti a hrozby, které mohou v rámci klubů nastat. Pomocí komparace zvolených ukazatelů proběhlo vyvození výsledků šetření. Na konci práce byly navrženy strategie pro oba kluby do nejbližších let.

Vytyčený cíl práce byl splněn. Proběhla i zpětná vazba v obou klubech. Předsedům klubů a členům představenstva byly sděleny návrhy a doporučení ke zlepšení zázemí a zkvalitnění nabízených služeb. Věřím, že tato diplomová práce bude pozitivním přínosem a poslouží ke zlepšení činnosti obou klubů.



## Seznam použité literatury

### Publikace:

- [1] ANDĚL, Jiří et al. *Jubilejní ročenka ke stému výročí vzniku veslařské organizace v Československu 1884-1984*. Praha: Výbor Svazu veslování ústředního výboru Československého Svazu tělesné výchovy, 1984.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [4] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
- [5] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: EKOPRESS s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [6] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Management – Tasks, Responsibilities, Practises*. New York: Harper and Row, 1973.
- [7] DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
- [8] DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury*. Ostrava: VŠB-TUO, 1999. ISBN 80-7078-691-4.
- [9] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB-TUO, 2005. ISBN 80-248-0827-7.
- [10] HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.
- [11] CHARVÁT, Michal. *Sociální aspekty sportovních aktivit*. Brno: Paido, 2002. ISBN 807315-029-8.
- [12] CHOUTKA, Miroslav a Josef DOVALIL. *Sportovní trénink*. Praha: Olympia, 1987. ISBN 27-030-87.
- [13] KOONTZ, Harold & Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [14] KOSÍK, Miloš a Miroslav PACUT. *Organizace sportu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2017-0.
- [15] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [16] KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-7318-182-7.

- [17] MULLIN, Bernard a Hardy STOTLAR. *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics, 1998. ISBN 1-885693-02-8.
- [18] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [19] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. Praha: 2006. ISBN 80-85866-68-4.
- [20] PITTS, Brenda G. & David Kent STOTLAR. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology, 1996. ISBN 1-885693-02-8.
- [21] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [22] SLUKA, Tomáš. *Profesionální sportovec*. Praha: Havlíček Brain Team, 2007, ISBN 80-903609-5-5.
- [23] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.
- [24] ŠVARC, Zbyněk et al. *Základy soukromého právo*. Praha: Prospektrum, 1998. ISBN 80-7175-061-1.
- [25] VAŠEK, M. *120 let veslování v Česku*. Praha, 2004.
- [26] ZÁRUBA, Petr et al. *Základy podnikového managementu*. Praha: Aleko, 1991. ISBN 80-85341-06-9.

#### **Internetové stránky:**

- [27] ČESKÝ VESLAŘSKÝ SVAZ. Stručná historie veslařského sportu [online]. ČVS [cit. 2012- 12 - 27]. Dostupné z: < <http://www.veslo.cz/no-name40>. >
- [28] VK Perun Ostrava [online]. *Historie* [online]. [cit. 2011-5-3]. Dostupné z: < <http://vkperun.cz/historieklubu.html> >
- [29] TJ Jiskra Otrokovice. *Historie* [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: < <http://www.veslariotrokovice.cz/?page=historie>.>

## **Seznam zkratek**


TJ	Tělovýchovná jednota
VK	Veslařský klub
OTU	Ostravská tělovýchovná unie
OZO	Odvoz a zpracování odpadů
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
ČVS	Český veslařský svaz
ČSOB	Československá obchodní banka
CF	Cash Flow
SCM	Sportovní centrum mládeže
PR	Public relations

### **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2013 .....

  
.....  
jméno a příjmení studenta